

# INVESTIMENTO SOCIAL DAS EMPRESAS: COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NUM ESPAÇO COMPARTILHADO

Paula Chies Schommer\*

## RESUMO

Este artigo é fruto de um estudo que busca identificar características de estruturas organizacionais através das quais empresas investem sistematicamente em ações voltadas para a comunidade no Brasil. Identifica também tipos de cooperação entre estruturas organizacionais de empresas e estruturas voltadas para a área social e elementos que influenciam esses tipos de cooperação. É um estudo exploratório, comparativo, de natureza qualitativa, que utiliza como referência vinte organizações integrantes do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Baseia-se em conceitos relacionados ao investimento social das empresas e às relações interorganizacionais de cooperação. Entre as conclusões, destaca-se que os modelos de atuação nessa área no Brasil caracterizam-se pela heterogeneidade e hibridismo, e estão em transformação, numa pluralidade de formas e relações característica do atual cenário organizacional. São exemplos claros da imprecisão dos limites entre público e privado e dos tipos diferenciados de organizações geradas no espaço de interação pelo bem comum. Identifica-se também que algumas condições devem ser desenvolvidas para que as virtudes das relações de cooperação interorganizacional sejam potencializadas.

## ABSTRACT

This work is a product of a research searching to identify features of organizational structures which make possible Brazilian companies to invest in a systematic way in community programs. It also identifies types of cooperation established between corporations and social organizational structures to achieve common goals and elements that influence these relations. Using a qualitative and comparative exploratory approach, twenty organizations members of GIFE – Group of Institutes, Foundations and Private Enterprises was studied. The analysis underlies some concepts related to corporate social investment initiatives, such as *philanthropy*, *corporate citizenship*, *business ethics* and *social responsibility*. The corporate social investments practices are analyzed under the perspective of interorganizational cooperation relations, specially through networks. Among the conclusions, this study points out that the models of action on this field in Brazil are characterized by heterogeneity and hybridism, and they are in transformation. The cases are clear examples of the slight limits between public and private spheres and the different kinds of organizations built on the space of interaction for the common-good. It is also identified that some conditions must be developed in order to strength the virtues of interorganizational cooperation relations in the case of corporate social investment programs.

\*Universidade Federal da Bahia - Escola de Administração  
Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA  
Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais - NEPOL  
paulacs@ufba.br

## INTRODUÇÃO

O século XX pode ser lembrado pelos progressos alcançados pela ciência em várias áreas. Também pode ser descrito como um período cruel - guerras, conflitos étnicos e religiosos, violência urbana, racismo, drogas e doenças ainda vitimando muitas pessoas. Mas talvez fique marcado justamente como o século da desigualdade. Muita riqueza foi gerada, mas persistem elevados níveis de pobreza e desigualdade social. É evidente hoje a falta de equilíbrio entre transformação produtiva e equidade social, competitividade e coesão social, eficiência e solidariedade, crescimento e distribuição de resultados (Bombal e Krotsch, 1998).

A partir da década de 1970, prega-se a redução do tamanho e das funções estatais, repartindo-as com as organizações do mercado e da sociedade civil. O mercado cresce vorazmente, num processo de concentração de capitais, privatização de empresas estatais, fusões e aquisições. Destacam-se as organizações da sociedade civil sem fins de lucro, que se estruturam em torno de objetivos públicos e são geridas por agentes privados, constituindo o chamado *terceiro setor*, distinto do conjunto de organizações do Estado e do mercado.

A afirmação da democracia gera avanços em termos de cidadania, que têm como base o fortalecimento de uma esfera pública, na qual interesses privados transformam-se em interesses públicos (Daniel, 1999). Forma-se uma nova consciência, ampliada em sua noção de inter-relação e interdependência entre os fenômenos que afetam a todos, seja no campo da ecologia, da economia, da saúde ou da política. Migra-se da dicotomia público-privado, no qual interesses e ações privadas são facilmente diferenciadas do interesse e ação pública, para um espaço onde agentes sociais e do desenvolvimento, públicos e privados relacionam-se, condicionam-se e interpenetram-se de forma que é difícil identificar seus limites.

Nas inter-relações desse espaço público, novos padrões de comportamento levam as organizações a diferentes estratégias de atuação. São geradas organizações diferenciadas, identificadas por sua permeabilidade e hibridismo, incorporando características globais e locais, públicas e privadas, da burocracia tradicional e da fluidez interorganizacional. Termos como cooperação, redes, parcerias e alianças ganham espaço em debates de várias áreas. Defende-se que as alianças entre organizações das três esferas levam a maior sustentabilidade de projetos, à potencialização de recursos econômicos, de gestão e de conhecimento, à participação social e ao incremento da produtividade dos insumos (Bombal e Krotsch, 1998).

No Brasil, todos esses fenômenos têm impactado significativamente as organizações e a sociedade. O tema da participação das empresas em questões públicas dissemina-se através da mídia, de publicações e debates em vários organismos. Os modelos de atuação das empresas no social caracterizam o hibridismo e a interdependência entre as organizações. Baseando-se na idéia de que para atuar no social as empresas estabelecem relações de cooperação com outras organizações e que as características dessas relações variam em função de vários fatores, surgem questões que motivam a realização deste estudo, delimitadas em dois objetivos principais: identificar características de estruturas organizacionais através das quais empresas investem sistematicamente em ações voltadas para a comunidade no Brasil; e identificar tipos de cooperação entre estruturas organizacionais de empresas e estruturas voltadas para a área social e elementos que influenciam esses tipos de cooperação.

É realizado um estudo exploratório, comparativo, de natureza qualitativa, tomando como referência vinte casos exemplares de organizações integrantes do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Os meios utilizados são pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com um integrante de cada uma das vinte organizações.

## INVESTIMENTO SOCIAL DAS EMPRESAS

A participação de empresas privadas em questões de interesse público não é novidade. Nos últimos anos, porém, o tema vem ganhando novos contornos. No

Brasil, proliferam publicações, debates, reportagens, prêmios e entidades dedicadas à promoção do investimento das empresas na área social. Termos como *filantropia*, *cidadania empresarial*, *ética* e *responsabilidade social nos negócios* passam a fazer parte do discurso empresarial brasileiro.

Há os que defendem que pagando impostos e obedecendo às leis, as empresas cumprem suficientemente sua função social, devendo dedicar-se a suas atividades fins. Outros entendem que a empresa tem responsabilidades com seu entorno, sua cadeia produtiva, com a comunidade em que está inserida e com o ambiente como um todo, já que depende de todos eles para sobreviver. A ação das empresas na área social também tem sido associada a questões estratégicas, já que os consumidores passam a valorizar comportamentos nesse sentido, representando um diferencial competitivo para as que investem na área.

O fato é que pela representatividade econômica e pelo poder de mobilização das empresas, sua participação nos debates e ações de interesse público não pode ser subestimada nem hostilizada. O poder e a riqueza das organizações do mercado cresceram nos últimos anos, num acelerado processo de privatizações, fusões e aquisições e concentração de capitais.

Muitos termos estão associados ao investimento social das empresas, sendo utilizados com significados diversos dentro do Brasil e em relação a outros países. Um termo muito usado em outros países é *filantropia*, que significa amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionado a caridade, uma virtude cristã. Mas nos últimos anos, aparece relacionado ao conceito de estratégia (Smith, 1994). No Brasil, o termo sofreu um certo desgaste e é menos utilizado.

Outro termo freqüente é *cidadania empresarial*. Admite-se que uma organização, ao assumir um *status* legal como entidade independente de seus proprietários ou fundadores, pode ser considerada como um cidadão. Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem (Logan e outros, 1997). A cidadania pressupõe igualdade, mas não se limita à lei. Representa um *status* concedido pela sociedade e cada sociedade cria uma imagem ideal de cidadania, resultando em diferentes visões de cidadania empresarial em cada país ou região e em cada época distinta.

A idéia de *responsabilidade social das empresas* também tem sido difundida no Brasil, pressupondo que a atividade empresarial envolve compromissos com a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, ambiente e sociedade. Uma versão da responsabilidade social tornou-se conhecida na década de 1990 como a teoria dos *stakeholders* da empresa, que são indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas (Johnson e Scholes, 1997) e dos quais a empresa também depende para funcionar. São conceitos relacionados ao ideal de *ética nos negócios*, tema que ocupa crescente espaço nos currículos das escolas e nos debates entre países nas últimas décadas.

Conceitos derivados de *marketing*, como *marketing social*, *marketing relacionado a uma causa* e *marketing societal* também aparecem nessas discussões. Num contexto de pobreza, desigualdades e problemas ambientais, o marketing tem sido questionado como filosofia adequada à ação organizacional. Defende-se que a empresa, ao elaborar suas estratégias de marketing, deve preocupar-se com os lucros e com os desejos dos consumidores, mas também com o interesse público (Kotler, 1994). Ferramentas de marketing também podem ser usadas para promover mudanças de comportamentos e atitudes com impacto no social, ou em campanhas que associam o nome de uma empresa a uma causa ou entidade social reconhecida pelo público. No Brasil, há reservas quanto à associação entre marketing e social, mas recentemente tem crescido o volume de iniciativas nesse sentido. Alguns defendem que se deve divulgar ações sociais das empresas, tanto para comprometê-las perante seus públicos quanto para criar referenciais positivos e incentivar outras a fazê-lo.

No Brasil, não é possível identificar um termo consensual ou afirmar que um conceito ou outro venha a prevalecer, o que reflete o estágio inicial e o hibridismo dos modelos. Cidadania empresarial e responsabilidade social empresarial são os termos mais usados. Mais difícil do que eleger um termo ou outro é definir que expectativas estão associadas a cada um deles ou que comportamentos são esperados da empresa que almeja o *status de cidadã* ou *socialmente responsável*. Isso pode variar em cada época e em cada sociedade. E não é difícil perceber a mudança de expectativas em relação ao papel das empresas no Brasil atualmente.

O fato é que todos esses termos estão em conexão, sendo possível encontrar referência a todos eles em uma mesma definição. Um recurso bastante utilizado é classificar as empresas em estágios evolutivos de sua ação no social, a cada um deles atribuindo certas características. Alguns defendem o caráter não normativo da responsabilidade social. O cumprimento das leis deve ser a base, mas as prioridades e ações de cada organização variam em função da cultura organizacional e do país, da época, da prioridade a cada *stakeholder* e das expectativas da sociedade quando ao exercício da cidadania.

Quanto aos motivadores da ação empresarial nesse campo, pode-se listar uma série de possibilidades, embora não seja o objetivo deste estudo. Podem estar relacionados à obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade. Em muitos casos, são de fundamentação religiosa ou moral. Em outros, o objetivo é promover valores de solidariedade interna e identificar e desenvolver lideranças entre os funcionários. Pode ser apenas uma resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações. Pode ser uma orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa. E o investimento pode decorrer de uma visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente.

## RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Dentre as muitas formas possíveis de ver as organizações, Clegg e Hardy (1998) sugerem que sejam vistas como fenômenos públicos marcados pelo caráter intersubjetivo e compartilhado de processos sociais. As tradicionais burocracias, que continuam presentes na vida das organizações, vêem fronteiras internas e externas que claramente delimitavam organizações sendo derrubadas, resultando em modelos mais fluidos e novas formas organizacionais. De acordo com a noção de espaço público, co-habitado e impactado por agentes com características diferentes, mas com certos objetivos em comum, parecem emergir valores e a consciência de que os desafios da atualidade são responsabilidade de todos e somente o compartilhar de competências pode ser capaz de enfrentá-los. Independente da perspectiva adotada para analisar as organizações, a realidade atual leva as empresas a perceberem que "estamos todos juntos nisso" (Banner e Gagné, 1995).

A globalização, apesar de disseminar práticas pelo mundo, não promove a padronização das organizações. Em cada contexto sociocultural, tornam-se diferenciadas e múltiplas, gerando um cenário organizacional ainda mais diversificado. Mas a pesquisa e a produção sobre organizações ainda é homogênea, desconsiderando as variações culturais, históricas e sociais de cada região. Calás e Arias (1997) acreditam que a idéia de hibridização é a mais adequada para a teorização sobre as organizações da América Latina, o que envolve uma reestruturação de laços entre o tradicional e o moderno, o popular e o culto, o local e o estrangeiro. Sobre o Brasil, Vergara (1998) diz que o país pode ser considerado um pós-moderno cultural desde sua origem, já que é um país latino-americano de herança européia, africana e indígena. Mesmo assim, grande parte das idéias no campo da administração, desde os anos 40, baseia-se em prescrições norte-ameri-

canas. O tema em estudo é um claro exemplo disso, já que as formas através das quais as empresas brasileiras atuam no social são marcadas pelo hibridismo e são definidas por teorias geradas em outros países.

A estrutura de uma organização envolve contínuas escolhas e decisões para adaptar-se às mudanças do ambiente (Galbraith, 1977). O ambiente é formado por fatores naturais e por outras organizações ou grupos, que também dependem do ambiente e que determinam, cada uma um pouco, suas características. Essa dependência mútua ou interdependência forma a base para a cooperação. Gerenciar a relação entre organização e ambiente significa a própria sobrevivência das organizações (Banner e Gagné, 1995). E o ideal é entender as necessidades do ambiente de forma ampla, incluindo a sociedade como um todo.

Organizações não são, portanto, entidades autônomas. São, ao contrário, ancoradas em redes de interações com outras organizações, do mesmo ou de diferentes setores. Alter e Hage (1993) propõem que os estudos organizacionais fujam da sua tradicional característica – o controle, para uma concepção em que a cooperação é o conceito mais importante para entender a natureza da ordem social.

Entre as formas cooperativas de relações interorganizacionais, estão as parcerias, alianças, *joint ventures* e redes. O termo rede é usado por diferentes campos do conhecimento e envolve noções contraditórias e até dicotômicas. Para o campo dos estudos organizacionais, Alter e Hage (1993) defendem que, num sentido normativo, redes são estruturas cognitivas, não-hierárquicas, baseadas na divisão do trabalho e auto-reguladas. O sistema de redes interorganizacionais pode ser entendido como forma institucional distinta, como estratégia de adaptação e sobrevivência. As redes que envolvem produção conjunta exigem elevados níveis de cooperação interorganizacional e, em geral, redes em diferentes setores geram mais cooperação do que organizações no mesmo nicho ou setor e tendem a ser mais intensas e estáveis. É oportuno dizer que cooperação e conflito são processos simultâneos em relações interorganizacionais, inclusive em redes, e um número elevado de membros representa oportunidade de mais criatividade, mas, ao mesmo tempo, de maiores conflitos.

Mas para que a cooperação em rede tenha seu potencial de benefícios aproveitado, algumas condições são apontadas como fundamentais. Alter e Hage (1993) dizem que é preciso, antes de tudo, que haja desejo de cooperar, necessidades de competência específica, de recursos financeiros e divisão de riscos e de eficiência adaptativa. É importante também que seja desenvolvida uma cultura de confiança entre os parceiros, o que é facilitado em comunidades locais. Nelson (1998) coloca obstáculos práticos e conceituais à formação de parcerias entre organizações com missões, estruturas gerenciais, formas de operacionalização e mecanismos de comunicação diferentes. Para ter sucesso, dependem de um difícil equilíbrio entre idealismo e pragmatismo. São importantes também características como metas claras e comuns, clara compreensão das diferentes funções e capacidades dos parceiros, comunicação aberta e transparente e compartilhar de valores entre as organizações envolvidas.

A assimetria de poder entre os participantes pode ser um grande obstáculo. Mintzberg e outros (1996) destacam que a colaboração é um processo e não um evento e que o tema não pode ser visto como panacéia. Dulany (1997) também coloca que o fato do tema virar moda pode ser contraproducente, levando a resultados frustrantes. Defende que sejam definidos objetivos concretos e específicos e marcas a serem alcançadas.

## AS VÁRIAS FORMAS DE INVESTIMENTO DAS EMPRESAS NA ÁREA SOCIAL

Muitas são as formas de relação das empresas com o social, as quais variam em grau de relação com os objetivos estratégicos da empresa. Nelson (1998) define três eixos principais:

*atuando eticamente em suas atividades produtivas (ambiente, políticas adequadas de recursos humanos, cooperação tecnológica, qualidade e gestão ambientais, maximização dos insumos, apoio ao desenvolvimento de empresas locais como fornecedores e distribuidores);*

*mediante investimento social, não apenas através de doações filantrópicas, mas também compartilhando capacidade gerencial e técnica, desenvolvendo programas de voluntariado empresarial, adotando iniciativas de marketing social, apoiando iniciativas de desenvolvimento comunitário;*

*mediante contribuição ao debate sobre políticas públicas, colaborando no desenvolvimento de políticas fiscais, educacionais, produtivas, ambientais e outras.*

Outras ações podem ser mencionadas, como a prática da filantropia individual por empresários, patrocínio de atividades culturais promovidas por organizações do terceiro setor, campanhas de marketing relacionado a uma causa, doações em dinheiro ou em produtos e estímulo ao exercício da cidadania individual por funcionários, clientes e fornecedores. Interessa-nos aqui o que definimos como **investimento social das empresas**, num sentido restrito, dos recursos despendidos além de suas obrigações legais e não relacionados diretamente a sua cadeia produtiva, ou seja, ações com impacto direto na comunidade, estruturadas e sistemáticas, desempenhadas, em geral, em cooperação com outras organizações.

Os modelos de atuação direta no social dependem de vários fatores, como história, cultura, tamanho, valores e estratégias. Empresas podem criar organizações específicas para a ação social, como um instituto (juridicamente associação) ou uma fundação. Podem atuar através de um setor dentro da empresa, promovendo parcerias com outras organizações, doando recursos financeiros e participando, com maior ou menor grau de envolvimento, das decisões e execução das ações. Podem estabelecer essas relações através de um grupo de funcionários, de um dirigente, de um setor especializado em relações com a comunidade ou vincular essas relações à área de marketing ou de recursos humanos.

No Brasil, uma empresa que deseje criar uma entidade juridicamente independente, através da qual direcione grande parte de suas ações sociais, pode optar pela constituição de uma fundação ou de uma associação. As **associações** são entidades de direito privado e constituem reunião de várias pessoas para a realização de objetivos ideais; o patrimônio é constituído pelos associados ou membros; os fins podem ser alterados pelos associados, que deliberam livremente sobre qualquer aspecto. As **fundações** são, por natureza, entidades públicas, sem fins lucrativos, mas de direito privado. Constituem um conjunto de bens personificados, segundo a vontade de seu instituidor para um fim ideal, de utilidade pública. São veladas pelo Ministério Público e constituídas 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.

Vários autores destacam o importante papel das fundações na dinâmica pública, principalmente por sua característica de perenidade, que impede a modificação dos objetivos a que foi vinculado o patrimônio, o qual, no caso de extinção, é incorporado a outras fundações de fins iguais ou semelhantes. No Brasil, porém, são raras as fundações que possuem patrimônio suficiente para assegurar independência de suporte periódico de empresas ou entidades mantenedoras, diferente de outros países, onde é muito tradicional a criação de fundações a partir de significativos patrimônios pessoais, ou provenientes de empresas ou da comunidade. 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.



## RUMO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nos Estados Unidos, é cada vez mais comum que as ações na área social estejam relacionadas à função "relações comunitárias corporativas" - CCR, através da qual empresas interagem com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* no âmbito comunitário. Algumas empresas estão em processo de transformação da função de relações comunitárias, da relação entre programas e atividades e do espaço que ocupam nas empresas. A competição está disseminando a crença de que o envolvimento com a comunidade é um imperativo no mundo dos negócios, criando vantagens competitivas, o que leva ao aumento de ações nesse sentido. E os setores dedicados aos relacionamentos com a comunidade são forçados a justificar suas atividades em termos de resultados para a empresa. Assim, os objetivos estratégicos da empresa exercem forte influência na determinação do tipo de envolvimento com a comunidade (Altman, 1998; Smith, 1994).

Algumas mudanças na forma de atuação são observadas por Altman (1998), com maior intensidade em algumas empresas do que em outras: investimento intensivo em áreas específicas, o que deve trazer maior retorno de imagem; divulgação das ações mais amplamente; relação mais ativa com as entidades que financiam, participando do desenvolvimento de projetos e avaliando resultados de forma mais exigente; modelo de liderança baseado na participação dos funcionários, em lugar da liderança exercida por um gerente de relações com a comunidade carismático.

Em resumo, pode-se dizer que as forças que afetam a tomada de decisões nessa área mudaram muito nos anos de 1990. A área de relações com a comunidade ganhou estatura, em geral combinando valores da empresa e objetivos estratégicos, através de novas e criativas formas de atuar. Altman (1998) acredita que as empresas mais bem sucedidas serão as que melhor combinarem as abordagens da estratégia e os valores tradicionais da organização em seus programas. Isso tudo reforça a idéia da empresa como agente econômico e também social e aponta a atividade de relações com a comunidade como função gerencial típica, distinta de atuações públicas ou independentes dos negócios. Nas grandes empresas, com unidades em vários lugares diferentes, o desafio é desenhar a estrutura dos programas de modo que possam viver ligados ao local sendo consistentes com as estratégias globais da empresa.

## AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Divergências envolvem a possibilidade de entender as organizações privadas sem fins lucrativos como parte de um setor independente, com características próprias, distintas do setor governamental e do mercado. Termos diferentes são usados para referir-se a esse possível conjunto de organizações, em que podem estar fundações, associações comunitárias, culturais, religiosas, educacionais, instituições filantrópicas, organizações não governamentais (ONG's), cooperativas, etc. A expressão terceiro setor tem origem e é mais utilizada em países anglo-saxões. Em outros países, como na França, são mais comuns termos como *economia social* e *economia solidária*, embora não sejam sinônimos de terceiro setor.

Diante das inconsistências e carência de dados sobre o setor, foi empreendida uma pesquisa em 22 países, durante a década de 1990, coordenada pelo norte-americano Johns Hopkins Institute (Salamon e Anheier, 1998). O estudo definiu variáveis a serem usadas para caracterizar as organizações que pertencem ao setor. Numa definição considerada estrutural/operacional, o terceiro setor poderia ser definido como um grupo de organizações que apresentam as seguintes características-chave:

**formais:** institucionalizadas em algum grau mas não necessariamente constituídas juridicamente;

**privadas:** institucionalmente distintas do governo, o que não significa que não possam atuar em parceria ou receber recursos governamentais;

**sem fins de lucro:** não distribuem lucros entre seus dirigentes, aplicando os resultados em sua missão;

**autogerenciadas:** desenhadas para controlar suas próprias atividades, contando com seus próprios procedimentos de gestão e não sendo controladas por entidades externas;

**voluntárias:** envolvem algum grau significativo de participação voluntária, o que não significa que a maior parte de seus recursos humanos devam ter origem voluntária.

As principais conclusões do estudo são que o setor se constitui em grande força econômica, apresenta grandes variações em tamanho, estrutura e composição interna em diferentes países e regiões, os recursos que o sustentam são em sua maior parte de fundos públicos e da própria geração de receitas, e possui elevado potencial de geração de empregos.

Outras características são associadas às organizações do terceiro setor. Representam bem o paradigma de organizações pós-modernas, na medida em que misturam elementos de solidariedade e competitividade, recursos financeiros provenientes de diferentes fontes, interesses e agentes diversos, por vezes irreconciliáveis, trabalho voluntário e de profissionais empregados. São organizadas em torno de um forte sentido de missão, aspecto esse que vem sendo incorporado pelo setor privado lucrativo.

Supõe-se que as organizações do terceiro setor sejam mais orgânicas do que burocráticas, mas alguns estudos demonstram que ao crescerem muito, acabam instituindo práticas identificadas com a burocracia tradicional. "Por mais que se vangloriem de sua flexibilidade, as organizações não-lucrativas continuam a ser organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, ficam vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas: indiferença, criação de obstáculos, rotinização e falta de coordenação." (Salamon, citado em Jordan, 1998).

Muitas delas, porém, nem chegam a essa dimensão de problemas. São frágeis, desarticuladas, contam com pessoal pouco qualificado, dependem de financiamento governamental ou de pequenas e eventuais doações. Muitas vezes, possuem pouco contato até mesmo com as comunidades que visam a atender ou a representar. Entre os desafios para a consolidação dessas organizações estão: dificuldade de afirmação de sua identidade, consolidação organizacional, crise de valores organizacionais, dificuldade de adaptar-se a uma realidade de crescente competitividade que leva à necessidade de profissionalizar a administração, rever processos, definir estratégias e buscar resultados sem comprometer ideais e valores e a falta de foco (Falconer, 1999).

Bombal e Krottsch (1998) dizem que 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 um mínimo denominador comum, que o diferencia das empresas e do Estado, mas não podem ser generalizadas características e nem mesmo valores a uma diversidade tão grande de organizações, com atributos e interesses diferentes, às vezes contraditórios.

Argumenta-se que por suas peculiaridades, muitos conhecimentos de gestão, aplicados na administração de empresas e de organizações governamentais não podem ser transpostos ao terceiro setor. É senso comum, porém, afirmar que o aperfeiçoamento das habilidades de gestão é um dos principais desafios para que o setor cumpra seu papel (Falconer, 1999). Por esse motivo, e também por ser apontado como potencial absorvedor de trabalhadores, suas organizações têm sido alvo de crescente interesse das escolas de administração, entre outras. Cons-



titui-se como campo de pesquisa nas universidades européias e americanas, e vem motivando a criação de centros de estudos em vários países, inclusive no Brasil.

## QUANDO EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COOPERAM

Entre as virtudes associadas à cooperação entre organizações com competências diferentes, estão: oportunidade de aprender e desenvolver competências, ganho de recursos – tempo, dinheiro, informações, legitimidade, *status*, utilização de capacidade ociosa, divisão de custos e riscos, habilidade para resolver problemas complexos e para especialização ou diversificação. Na área social, acredita-se que o envolvimento de diferentes agentes leva a maior sustentabilidade dos projetos e à potencialização dos recursos disponíveis.

Sobre a cooperação entre empresas e organizações do terceiro setor, Peter Drucker, que é conhecido por sua defesa da ação filantrópica, acredita que ambas tem muito a ganhar trabalhando de forma integrada. As empresas podem disseminar práticas e conceitos como o planejamento, avaliação de resultados, técnicas de gerenciamento, senso de prioridade, eficiência e eficácia, além de mobilizar recursos humanos voluntários. As organizações do terceiro setor, por sua vez, podem ensinar a trabalhar em torno de um forte sentido de missão, incrementar a motivação de seus colaboradores, implementar processos decisórios participativos e compartilhar a capacidade de realizar mais com menos recursos.

Para Bombal e Krotsch (1998), as práticas das empresas que investem no social, 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, podem atuar de várias formas, 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.

Dulany (1997) diz que quando a sociedade civil é fraca ou dividida, as parcerias com outros setores tornam-se difíceis, pois é importante que tenham força suficiente para pronunciar-se com voz à altura de seus pares. Os problemas de assimetria de poder são colocados por vários autores. Outro alerta é de que o terceiro setor, na competição por recursos, tem se aproximado da economia de mercado, já que precisa aumentar a geração de receitas próprias, pela prestação de serviços. O setor cresce, mas integrando-se mais à economia de mercado. Perde, assim, algumas de suas características originais. O setor deve ser competitivo, mas se competitivo demais pode ser descaracterizado.

Uma discussão nesse sentido é o risco de apropriação do terceiro setor pelo mercado. O que caracteriza o terceiro setor é a lógica da solidariedade, do voluntarismo, 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. Seria o movimento em curso uma mercantilização da lógica do terceiro setor? 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)?

Para Bombal e Krotsch (1998), 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. Devem ser 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 compõem o terceiro setor.

Baseados nas características colocadas sobre as relações interorganizacionais e as condições necessárias para que a cooperação traga bons resultados a todos os envolvidos, questiona-se o potencial da cooperação entre empresas e organizações do terceiro setor. Os argumentos apresentados sobre esse tipo de relação são convergentes em relação a seus possíveis benefícios, mas não é difícil perceber que os desafios são grandes. As demandas são muitas e é preciso ter cuidado com as expectativas sobre o papel das empresas, que mesmo com a melhor das intenções, não são capazes de resolver todos os problemas da sociedade, mesmo em interação com o terceiro setor. Apesar do maior número de organizações do terceiro setor e da participação das empresas em ações públicas nas últimas décadas, a pobreza e a exclusão continuam crescendo. Por isso, talvez ainda seja necessário qualificar as relações, mudar os meios, aumentar o volume de investimentos, desenvolver novas linhas de ação e condições para potencializar as virtudes da cooperação.

## OS CASOS ESTUDADOS

Baseados nos elementos conceituais apresentados, parte-se para a identificação de características das relações interorganizacionais em exemplos de organizações integrantes do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Parte-se do pressuposto de que para atuar no social as empresas estabelecem relações de cooperação com outras da área social, já que a ação direta em ações públicas não faz parte de suas competências básicas.

## A REDE GIFE

O GIFE é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1995, composta por institutos, fundações e empresas que investem recursos de forma estruturada e sistemática na área social no Brasil. Define como missão “aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum”. Destaca a responsabilidade da iniciativa privada na reorganização do espaço público, através de ações eficazes e de longo alcance. Congrega cerca de 50 organizações, ligadas, em sua maioria, a grandes empresas. A maioria de seus membros está sediada na região sudeste, mas muitas atuam no âmbito nacional, investindo no social cerca de 450 milhões de dólares anuais, no total.

Embora entre os próprios membros da entidade existam formas bastante variadas de atuação, diferentes níveis orçamentários e diversas estruturas organizacionais, há uma tendência de proliferação de atividades que fogem de uma perspectiva assistencialista, assumindo um caráter profissional e sistematizado do papel empresarial no bem-estar da população. 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.

A estrutura do GIFE caracteriza bem o modelo de atuação em rede, funcionando como mobilizador e articulador entre seus integrantes e deles com outras organizações, de setores distintos, no país e no exterior. Estabelece contatos, promove debates e desenvolve ações em cooperação com organizações governamentais, empresariais e da sociedade civil, funcionando como interlocutor do setor empresarial com outros setores. O Grupo desempenha um papel importante na disseminação de conceitos e práticas relativas à participação das empresas nas questões públicas, no Brasil, bem como no fortalecimento do terceiro setor.

## AS VINTE ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Entre os membros do GIFE, foram escolhidas vinte organizações, buscando-se as que representam modelos brasileiros de ação empresarial no social e que ca-

racterizam relação formal direta com uma empresa<sup>2</sup>. Foram estudadas organizações sediadas nos estados da Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo, sobre as quais destacam-se algumas características:

### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS**

|  | <b>INVESTIMENTO SOCIAL (1998)</b>            | <b>PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO</b>                                       | <b>PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS</b>                                 |
|--|--|--|--|
| <b>1. Fundação Bradesco</b>                            | 94,8 milhões (R\$)                           | Educação   | Organização Bradesco, Top Clube Bradesco e rendimentos s/ patrimônio |
| <b>2. Fundação Brascan</b>                             | 150 a 200 mil (US\$)                         | Cultura, educação e assistência social                                   | Brascan Brasil S.A.  |
| <b>3. Fundação Clemente Mariani</b>                    | 1 milhão (R\$)                               | Educação e cultura   | Grupo BBM Participações  |
| <b>4. Fundação Educar D'Paschoal</b>                   | 1 milhão (US\$)                              | Educação, cultura e cidadania  | Grupo D'Paschoal e projetos em parceria                              |
| <b>5. Fundação Iochpe</b>                              | 500 mil (US\$) + recursos diretos da empresa | Educação, cultura e bem-estar social                                     | Iochpe-Maxion S.A.   |
| <b>6. Fundação José Silveira</b>                       | 1 milhão (R\$)                               | Pesquisa, ensino, saúde, ação social comunitária                         | Unidades da Fundação e projetos em parceria                          |
| <b>7. Fundação Odebrecht</b>                           | 5 milhões (R\$)                              | Educação do adolescente para a vida                                      | Grupo Odebrecht e outras fontes (13%)                                |
| <b>8. Fundação Orsa</b>                                | 3, 4 milhões (R\$)                           | Educação, saúde, promoção social, desenvolvimento humano e voluntariado  | Grupo Orsa e algumas doações (não substanciais)                      |
| <b>9. Fundação Roberto Marinho</b>                     | 1 a 2,5 milhões (US\$)                       | Educação, patrimônio, ciência e ecologia                                 | Organizações Globo - Globopar e projetos em parceria                 |
| <b>10. Fundação Romi</b>                               | 3,2 milhões (R\$)                            | Educação e cultura   | Indústrias Romi, recursos próprios e doações                         |
| <b>11. Fundação Vale do Rio Doce</b>                   | 10 milhões (R\$)                             | Educação   | Companhia Vale do Rio Doce   |
| <b>12. Instituto Ayrton Senna</b>                      | 9 milhões (R\$)                              | Educação, cultura, profissionalização, esporte, lazer e saúde            | Ayrton Senna Licensing e parcerias com outras organizações           |
| <b>13. Instituto C&amp;A de Desenvolvimento Social</b> | 4, 8 milhões (R\$)                           | Educação, desenvolvimento comunitário e saúde                            | C&A Modas Ltda.  |
| <b>14. Instituto Credicard</b>                         | 1,2 milhão (R\$)                             | Educação e saúde   | Credicard S.A.   |
| <b>15. Instituto Herbert Levy</b>                      | Não disponível                               | Meio ambiente, cultura, educação, turismo, serviços e relações internac. | Gazeta Mercantil S.A e projetos em parceria                          |
| <b>16. Instituto Itaú Cultural</b>                     | 13 milhões (R\$)                             | Cultura  | Itaúsa - Investimentos Itaú S.A                                      |
| <b>17. Liceu de Artes e Ofícios da Bahia</b>           | 2, 9 milhões (R\$)                           | Educação, cultura e fortalecimento de org. do terceiro setor             | Recursos próprios e projetos em parceria                             |
| <b>18. Natura Cosméticos S.A.</b>                      | 2,9 milhões (R\$)                            | Educação e cultura   | Natura Cosméticos S.A.   |
| <b>19. Volkswagen do Brasil Ltda.</b>                  | 9,2 milhões (R\$)                            | Cultura, educação, saúde, assistência social e outros                    | Volkswagen do Brasil Ltda.   |
| <b>20. Xerox do Brasil Ltda.</b>                       | 1,2 a 1,8 milhão (R\$)                       | Projetos comunitários e de educação ambiental                            | Xerox do Brasil Ltda.  |

**Fontes: Relatório GIFE 1998 e relatos dos entrevistados de cada organização**

<sup>2</sup> Entre as organizações estudadas, três não se enquadram exatamente na definição de investimento social das empresas adotada aqui, pois nesses casos as empresas estão inseridas na estrutura de uma organização sem fins lucrativos – Fundação José Silveira, Instituto Ayrton Senna e Liceu de Artes e Ofícios da Bahia. Assim, todo o resultado gerado é direcionado para objetivos sociais. Essas organizações foram mantidas, pois acredita-se que seu modelo de interação oferece interessantes elementos para reflexão, de acordo com os objetivos da pesquisa.

## ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO

Como recurso para a análise dos casos estudados, são utilizadas cinco dimensões principais: forma jurídica, origem dos recursos financeiros, nível decisório superior, tipos de projetos e pontos de contato entre as estruturas das empresas e as estruturas dedicadas às ações sociais. A análise das cinco dimensões nos vinte casos revela que a sua forma jurídica, a origem de seus recursos financeiros e a composição de seu nível decisório superior possuem reduzida influência na intensidade de cooperação entre as estruturas voltadas para o social e estruturas empresariais. Os tipos de projetos que desenvolvem e os pontos de contato entre as estruturas influenciam mais intensamente o grau de cooperação entre as partes.

Das vinte organizações, onze são fundações, seis são institutos (associações) e três são empresas. Entre os exemplos de uma mesma **forma jurídica**, encontram-se graus de autonomia, tipos de relação entre estruturas e perfis de atuação muito diferentes. Quinze delas apresentam dependência total ou quase integral de **recursos** de uma única empresa mantenedora. Em apenas cinco casos, mais de cinquenta por cento das receitas são geradas por unidades internas ou por rendimentos sobre o próprio patrimônio. Outra vez, entre as organizações dos dois grupos, a diversidade de projetos, perfis e volumes de atuação, estruturas organizacionais e padrões de relação entre estruturas é tão grande, que fica evidente não ser este um fator fundamental na determinação da autonomia e do nível de cooperação.

Em treze dos vinte exemplos, a totalidade ou maioria dos integrantes do **nível decisório superior** pertence a uma única organização mantenedora ou é indicada por ela. Em cinco casos, há maior participação de integrantes de outras organizações. Em dois casos, o nível superior é totalmente ligado à sociedade civil, sem relação direta com a atividade geradora de recursos. Um destaque é que à medida que o trabalho é desenvolvido e ganha legitimidade, os níveis decisórios intermediários conquistam maior espaço e autonomia de atuação.

A dimensão definida como **tipo de projeto**, ou seja, a linha ou escopo de atuação e a forma de condução dos projetos apresenta grande influência na determinação da autonomia das organizações ligadas à área social e do grau de cooperação entre empresas e área social. Saber em que tipo de projeto a organização atua, como é conduzido, quem participa de seu planejamento e execução e para quem se destina, revela muito sobre o tipo de cooperação, sobre as potencialidades de relacionamento e sobre a autonomia das partes. A dimensão definida como **pontos estruturais de contato** também exerce significativa influência nos tipos de cooperação identificados. Quando o sistema em rede tem várias conexões, além do nível decisório superior, as possibilidades de troca de conhecimentos são maiores, embora nem sempre seja simples identificar essas relações e seu grau de interação.

Um elemento significativo na determinação dos modelos de atuação das empresas no social é a influência da **liderança** exercida por empresários e dirigentes, tanto como fator de motivação para as ações, quanto na definição de suas características. Em quase todos os casos identifica-se a influência de um líder principal enquanto agente instituidor e incentivador da ação social das empresas. No decorrer do processo de atuação, a tendência é de disseminação da consciência social pela empresa, até atingir um grau de institucionalização tal que a atuação não dependa mais da figura do líder.

Como recurso de análise e não como tipologia, os exemplos foram divididos em quatro grupos, de acordo com sua estrutura de relações. Foi possível, então, destacar características da cooperação entre empresas e fundações/institutos e outras organizações do terceiro setor em cada grupo, identificadas através da exploração do campo.

| Grupos  | Características da cooperação   |
|---|---|
| <b>1. Empresas que atuam na área social através de outras organizações, articuladas por um setor dentro da empresa</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para atuar no social, estabelecem relações de cooperação com outras organizações, especialmente do terceiro setor, através de uma área na empresa que as gerencia;</li> <li>• há tendência de maior autonomia e preservação da identidade das partes;</li> <li>• não são estabelecidas relações hierárquicas formais;</li> <li>• não há dependência direta entre uma organização e outra;</li> <li>• a comunicação clara e transparente está sendo aprimorada;</li> <li>• os níveis de poder entre as partes nem sempre são equivalentes, mas há exemplos de simetria;</li> <li>• a forma de atuar passa por transformações na reflexão sobre seu papel no social e estruturas de atuação;</li> <li>• os tipos de relação estabelecida aproximam o grupo da característica de cooperação em rede.</li> </ul>             |
| <b>2. Estruturas organizacionais empresariais e estruturas voltadas para o social são juridicamente distintas, mas compartilhadas em vários aspectos, chegando a confundir-se</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas instituíram uma fundação ou instituto através dos quais realizam a maioria ou totalidade de ações no social;</li> <li>• essas entidades estabelecem relações com outras entidades, normalmente em projetos específicos;</li> <li>• há desejo de cooperar manifesto, mas a relação entre as estruturas é difusa;</li> <li>• não há clara distinção entre as estruturas da entidade e da mantenedora, prejudicando-se o desenvolvimento de competências específicas;</li> <li>• não há clara distinção das funções e capacidades dos parceiros, perdendo em potencialidade de troca;</li> <li>• a autonomia e a identidade das partes é pouco desenvolvida;</li> <li>• fica prejudicada a caracterização da cooperação em rede, aproximando-se de uma relação hierárquica entre empresa e entidade.</li> </ul> |
| <b>3. Organizações dedicadas ao social mantém forte relação com as mantenedoras, mas possuem autonomia (em maior ou menor grau) em vários aspectos</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas contam com uma fundação ou instituto através das quais desenvolvem suas ações estruturadas no campo social;</li> <li>• muitas desenvolvem outras atividades relacionadas ao social internamente, com objetivos e formas de atuar diferentes;</li> <li>• há certa autonomia quanto a recursos e decisões, mas há relações entre entidades e mantenedoras em vários pontos;</li> <li>• em alguns casos, a cooperação é mais intensa do que em outros;</li> <li>• a confiança e compreensão das diferentes funções e capacidades dos parceiros, a definição de objetivos concretos e específicos, e a comunicação clara e transparente são mais facilmente identificadas em alguns casos do que em outros;</li> <li>• os níveis de poder entre as partes, em geral, não são equivalentes.</li> </ul>            |
| <b>4. Empresas estão inseridas na estrutura organizacional de entidades sem fins lucrativos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam características típicas do terceiro setor;</li> <li>• estabelecem múltiplas relações de cooperação entre estruturas empresariais (tanto com as empresas inseridas nas estruturas das entidades quanto com outras empresas, em projetos específicos) e estruturas com fins sociais;</li> <li>• várias das características importantes para a cooperação em rede são identificadas: desejo de cooperar, objetivos concretos e específicos, cultura de confiança entre os parceiros, autonomia entre as partes, preservando a identidade, mas compartilhando competências, comunicação aberta e transparente;</li> <li>• assimilam práticas empresariais, sem perder o foco nos objetivos sociais.</li> </ul>  |

Sobre a **classificação como terceiro setor**, a maioria absoluta dos entrevistados considera fundações e institutos ligados a empresas como membros do terceiro setor, justificando-o principalmente pelos seus fins. Em muitos casos, porém, a característica do autogerenciamento definida pelo estudo do Johns Hopkins Institute fica prejudicada. As demais características, em geral, são atendidas. A participação voluntária, na maioria dos casos, limita-se ao conselho dirigente, mas há exemplos

de altos níveis de voluntariado. Os casos da Fundação José Silveira, Instituto Ayrton Senna e Liceu de Artes e Ofícios da Bahia são exemplos característicos de organizações do terceiro setor, com empresas a seu serviço. Destaca-se que o objetivo deste estudo não é o de classificar as organizações nesse sentido e outros elementos seriam necessários para essa discussão.

## CONCLUSÕES

A atuação das empresas no campo social acontece através de dois eixos principais:

buscando adotar comportamentos socialmente responsáveis e exercer a cidadania enquanto relação de direitos e deveres para com todos os seus parceiros, e respeitar posturas éticas em todas as esferas de seus negócios;

investindo recursos financeiros e competências em ações voltadas para a comunidade, através da criação de organizações específicas para esse fim ou apoiando outras organizações voltadas à área social.

As iniciativas sistemáticas e estruturadas no campo social se concretizam através de relações interorganizacionais de cooperação, em que estruturas empresariais unem suas competências e recursos aos de organizações dedicadas ao social, para atingir objetivos comuns, num espaço público compartilhado.

A perspectiva de estrutura em rede revela-se apropriada para compreender as relações entre essas várias organizações, mas outras variáveis, além das que foram estudadas, seriam importantes para a compreensão dos casos. Das condições consideradas fundamentais para a potencialização das virtudes da atuação em rede, algumas se verificam em todos os casos estudados, mas muitas ocorrem apenas em alguns deles. Entre os vinte exemplos, pode-se dizer que na maioria deles as condições para a cooperação entre as estruturas devem ser desenvolvidas, sendo que os modelos onde a cooperação demonstra maior intensidade são aqueles em que as empresas que geram resultados estão inseridas nas entidades com fins sociais. São os exemplos que mais se aproximam do modelo de cooperação em rede.

Há casos em que a cooperação limita-se ao repasse de recursos financeiros ou a vínculos formais, perdendo em potencial de aprendizado e colaboração mútua. A existência de uma estrutura formalmente independente, mas sem especialização e autonomia não se justifica no sentido da cooperação, limitando as potencialidades da relação interorganizacional. E havendo organizações diferentes, com competências e objetivos diferentes, é importante que pessoas da área social participem dos níveis decisórios superiores, o que não acontece na maioria dos casos. Assim, nesse tipo de relação, preservar a identidade das empresas e das estruturas voltadas ao social é fundamental, identificando e respeitando as competências e potencialidades de cada parte, para que os resultados gerados pela cooperação sejam de fato superiores aos que seriam gerados independentemente. Se não for assim, talvez seja mais produtivo que cada parte se dedique apenas às atividades de sua competência específica.

O investimento das empresas no social, no Brasil acontece através de modelos híbridos, heterogêneos e em transformação, numa pluralidade de formas e relações característica do atual cenário organizacional. É um exemplo claro da imprecisão dos limites entre público e privado e dos tipos diferenciados de organizações geradas no espaço de interação pelo bem comum. Pelos dados deste estudo, não é possível eleger um modelo organizacional mais adequado à ação das empresas no social. Para fazer a opção entre um modelo e outro, é preciso compreender os objetivos da empresa, em que concepção estratégica está envolvido o investimento social e outros fatores que influenciam a forma de atuar, como valores da família, liderança, histórico, legislação e ambiente. Em alguns casos, a forma de atuar hoje é determinada pela estrutura criada em outros contextos. O que pode ocorrer é



que, além do trabalho desenvolvido através de uma fundação, com linha de atuação específica, sejam criadas estruturas voltadas à ação social nas próprias empresas, com objetivos de cunho estratégico. Fundações e institutos podem funcionar também como organizações intermediárias, de interface entre empresas e organizações do terceiro setor, facilitando a cooperação interorganizacional.

O que se observa é um processo em curso de aprendizado e descoberta de potencialidades, tanto no sentido de preocupação com questões sociais e ambientais que afetam a todos, quanto em relação à forma de atuação em rede, em interdependência. Esse aprendizado acontece muitas vezes no decorrer da atuação das organizações envolvidas, que sofrem influências do ambiente, compartilham conhecimentos com outras organizações, transformam-se e aperfeiçoam ações e motivações.

Cabe destacar que os modelos estudados não podem ser generalizados para o universo da ação empresarial brasileira, pois representam um grupo específico de organizações que já desenvolvem sua ação de forma estruturada e há algum tempo.

Pela sua representatividade econômica e suas competências em várias áreas, a participação das organizações do mercado na construção de um novo pacto social não deve ser hostilizada nem subestimada. Mas é recomendável cautela em relação às elevadas expectativas sobre a participação das empresas na solução dos problemas que afligem a sociedade. Não se pode imaginar que o setor privado venha a ser o principal agente de promoção de ações públicas. Sua participação em termos de recursos financeiros não é grande mesmo em países onde a tradição e os incentivos são maiores do que no Brasil, mas a disponibilização de competências associadas às empresas pode ser muito significativa.

Talvez mais importante do que identificar o volume de investimentos das empresas no Brasil hoje, que é pequeno, é observar o processo em curso, a movimentação em torno da discussão da responsabilidade das empresas no desenvolvimento da sociedade, na proliferação de iniciativas nesse sentido e nas novas posturas da população em geral. Mas é difícil prever o quanto essa movimentação pode impactar na realidade social do país.

Finalmente, pode-se dizer que organizações que se constituem ou se transformam nesse espaço público, surpreendem por sua flexibilidade, sua capacidade de incorporar lógicas e estruturas diversas convivendo e se harmonizando para fins comuns. E para que as relações entre elas gerem benefícios para todos, é importante o desenvolvimento de características que propiciam a cooperação. Mas muitas tensões, conflitos e contradições ainda esperam ser compreendidos ou superados. Vivemos, afinal, um dilema entre a competição e a cooperação. Talvez nossa dificuldade em entender essa aparente contradição - competição e solidariedade como pólos opostos de um contínuo que, portanto, não se encontram, ou como pólos que, aparentemente inconciliáveis, se relacionam e se influenciam - aconteça justamente porque a realidade que hoje se apresenta é paradoxal, permitindo a convivência de lógicas opostas, num mesmo sistema, numa mesma empresa, numa mesma pessoa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTER, C. e HAGE, J. *Organizations working together*. California: SAGE, 1993.
- ALTMAN, B.W. Corporate community relations in the 1990s: a study in transformation. *Business and Society*. Chicago: 37 (2), 221-7, jun. 1998.
- BANNER, D.K. e GAGNÉ, T.E. *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. Thousand Oaks, California: SAGE, 1995.
- BOMBAL, I.G. e KROTSCH, P. Hacia un nuevo contrato social para el siglo XXI. *IV encuentro iberoamericano del tercer sector*. Reflexiones finales. Buenos Aires: 1998.
- CALÁS, M.B. e ARIAS, M.E. Compreendendo as organizações latino-americanas - transformação ou hibridização? In: MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

- CLEGG, S. e HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- DANIEL, C. A construção da esfera pública pelo choque de conflitos. *Parcerias e responsabilidade social*. São Paulo: CENPEC / Instituto Ethos, 1999.
- DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E.B. (org.). *3º Setor. Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FALCONER, A.P. *A promessa do terceiro 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).
- GALBRAITH, J.R. *Organization design*. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório 1998*. São Paulo: 1998.
- JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall Europe, 1997.
- JORDAN, D.A.B. A carreira do administrador em organizações do terceiro setor. *Cadernos do III Setor*. São Paulo: CETS/EAESP/FGV, (3), Out. 1998.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOGAN, D.; ROY, D.; REGELBRUGGE, L. *Global Corporate Citizenship - Rationale and Strategies*. Washington, D.C.: The Hitachi Foundation, 1997.
- MINTZBERG, H.; JORGENSEN, J.; DOUGHERTY, D.; WESTLEY, F. Some surprising things about collaboration - knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, 25(1), 60-71, 1996.
- NELSON, J. Empresas como parceiras no desenvolvimento. *Desenvolvimento de Base*. 21 (2), 5-12, 1998.
- QUERUBÍN, M.E. El sector privado, la sociedad civil y el Estado. In: TORO, Olga Lucía e REY, Germán. (edit.). *Empresa privada y responsabilidad social*. Centro Colombiano de Filantropia. Utópica ediciones, 1996.
- SALAMON, L. M., ANHEIER, H.K.; and Associates. The emerging sector revisited - a summary. *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II*. Baltimore: Center for Civil Society Studies, 1998.
- SCHOMMER, Paula Chies. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. Salvador: NPGA/UFBA, 2000. (Dissertação de mestrado).
- SMITH, C. The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. 105-16, May-June, 1994.
- THOMPSON, A.A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor - Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- VERGARA, S.C. Nota técnica: ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia de análise. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.