

## **Ação Social das Empresas Privadas: Eficácia e Complexidades da Interação Empresa/Comunidade – o Caso da Xerox**

Autoria: Maria Cecília Prates Rodrigues, Sonia Maria Fleury Teixeira

### **Resumo**

A ação social das empresas é um fenômeno da gestão corporativa moderna, tal a sua expansão em âmbito nacional e internacional nos últimos dez anos. Para que esta seja uma ação sustentável e bem sucedida, ela deverá ser eficaz tanto sob a ótica pública quanto privada. Neste artigo buscamos analisar um dos aspectos da eficácia pública da ação social corporativa, o de como se dá a interação entre a empresa e a comunidade. Ao contrário do que muitos imaginam ser este um *locus* predominantemente de cooperação, trata-se de um contexto bastante complexo e cheio de conflitos e desafios. Através do estudo de caso da Xerox, em que analisamos como vem se dando a interação da empresa com a comunidade da Mangueira (RJ), vimos que não se pode falar em alternativas pré-definidas desse contexto que sejam determinantes da eficácia pública da ação social corporativa.

### **1) Introdução**

A ação social das empresas é um fenômeno da gestão corporativa moderna, tal a sua expansão em âmbito nacional e internacional nos últimos dez anos. Defendemos a idéia de que para que esta seja uma ação sustentável e bem sucedida, ela deverá ser eficaz tanto sob a ótica pública quanto privada. Sob a ótica pública, ela deverá atingir os objetivos previstos e anunciados (pela empresa) no seu relacionamento com a comunidade. Sob a ótica privada, ela deverá contribuir para o alcance dos objetivos do próprio negócio da empresa que, em última instância, estão voltados para os interesses dos demais grupos de *stakeholders* além da comunidade.

A eficácia da ação social empresarial é um tema bastante complexo, tanto no que se refere à sua mensuração quanto à identificação dos contextos favoráveis. Não abordaremos aqui este tema em toda sua extensão, pois o nosso objeto neste *paper* será a análise de um determinado tipo de contexto relacionado a essa ação social, ou seja, o de como se dá a interação entre empresa e comunidade. Ao contrário do que muitos imaginam, este é um contexto bastante complexo e que pode influenciar a eficácia dessa ação social das empresas.

No tópico 2 a seguir, procuraremos situar a ação social das empresas no âmbito da responsabilidade social empresarial - o que é, e como evoluiu. Tomaremos aqui por base a realidade norte-americana, onde o modelo da filantropia corporativa teve sua raízes e mais avançou. No tópico 3, buscaremos entender o papel do contexto da interação empresa/comunidade e sua relação sobretudo com a eficácia pública dessa ação social. Já no tópico 4, apresentaremos o estudo de caso sobre a ação social da Xerox na Comunidade da Mangueira, mostrando quão complexa é essa interação empresa/comunidade. E no tópico 5, nas considerações finais, teceremos possíveis consequências desse contexto Xerox-Mangueira para a eficácia pública da ação social da Xerox.

### **2) A ação social das empresas – o que é? como surgiu e evoluiu?**

Tomando como referência a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman: 1984; Wood, D.: 1990; Mitchell, R., Agle, B., Wood, D.: 1997; Hopkins, M. 1999), a “ação social das empresas” [que, nos EUA, é chamada por “filantropia corporativa”] será aqui entendida como

uma das dimensões da “responsabilidade social das empresas”, ou seja, diz respeito ao relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade”. Esta conceituação tornar-se-á mais clara ao longo desse tópico.

Para compreendermos o surgimento e a evolução da ação social das empresas, devemos voltar nosso olhar para a realidade norte-americana, berço da chamada *filantropia corporativa*. Podemos distinguir três momentos nessa evolução (Smith, 1994: p.107-108). No primeiro, conhecido como a *pré-história da filantropia corporativa* (Himmelstein, 1997: p.15) e que teve início no século XVII, os líderes empresariais encabeçavam o *ranking* dos doadores naquele país. Porém, tais doações eram feitas por indivíduos, e nunca por suas empresas, e nem de longe havia o menor vínculo com os propósitos corporativos. Mesmo porque, até por volta de 1950, existiram restrições legais e códigos “não-escritos” que impediram e/ou dificultaram as empresas norte-americanas de se envolverem com a questão social.

No segundo momento, dos anos 60 ao final dos anos 80, quando as doações das empresas para organizações não-lucrativas da comunidade já eram permitidas, as causas sociais apoiadas não guardavam, em sua grande maioria, qualquer vinculação com os negócios da empresa. Dessa forma, se buscou preservar a linha demarcatória entre as atividades dos três setores – governo, empresa e o setor não-lucrativo, onde cada setor deveria atuar em sua área de competência sem se intrometer na esfera do outro. Muitas empresas americanas acabaram, inclusive, criando suas próprias fundações para tratar dessas questões relacionadas com as comunidades carentes. Vale notar que, neste período, as doações empresariais nos EUA cresceram significativamente, tendo passado de 0,5 para 2% do lucro bruto das empresas entre a década de 50 e o final dos anos 80 (Himmelstein, 1997: p.23).

O acidente de derramamento de óleo com a empresa *Exxon Valdez*, ocorrido em 1989, foi o estopim para o terceiro momento da filantropia empresarial nos Estados Unidos, o da chamada *filantropia estratégica*. Isto porque aquele acidente serviu para evidenciar o papel que a ação social poderia ter para a construção de alianças estratégicas para a empresa pois, em circunstâncias como aquela, a existência de parcerias *à priori* com grupos de ambientalistas teria sido de extrema valia para a recomposição da imagem da *Exxon*. Na filantropia estratégica é feito um esforço aberto para vincular as doações da empresa com os seus objetivos econômicos (Wood : 1990, p.549).

Importante destacar como o papel atribuído à ação social corporativa nesses três momentos coaduna-se com a história do papel desempenhado pela empresa na sociedade como um todo. Senão, vejamos.

Tomando por base a análise feita por Wood para a evolução do papel da empresa (1990: p.39-59), ela mostra que com a revolução industrial, ou seja do final do século XVIII até por volta de 1980, o foco da empresa passou a estar na produção, na concorrência, e nos aumentos de produtividade, eficiência e lucro. Durante todo este período, as empresas estavam voltadas para *servir* apenas aos interesses dos seus proprietários. Se por um lado, esta estratégia direcionada para o acionista (*shareholder*) engendrou forte aumento na produção em massa, do padrão de vida e do nível educacional em geral, por outro lado, ela resultou também na exploração do trabalho e da natureza e no enfraquecimento dos laços sociais de confiança.

Como podemos perceber, o papel assumido pela ação social corporativa naquele primeiro e segundo momentos (descritos por Smith) são compatíveis com essa idéia dominante de que a empresa deveria atender basicamente aos interesses dos seus proprietários – Teoria do *Shareholder*. Outros interesses, que não fossem voltados para a expansão dos

lucros do(s) acionista(s), não seriam da responsabilidade da empresa. Daí porque, naquele primeiro momento, a ação social foi excluída do âmbito da empresa; e no segundo momento, assumiu posição periférica na gestão da empresa.

Voltando à análise feita por Wood quanto ao papel da empresa, ela diz que, no período pós-industrial, a opinião pública nos EUA tornou-se bastante cética em relação ao desempenho tanto das empresas como do próprio governo. Os movimentos de protesto dos anos de 1960 e 1970 (direitos civis, anti-guerra, feminista, ambiental) tiveram origem justamente nessa falta de confiança, no desejo por mais transparência e acesso a informações, e na percepção de que nem as empresas e nem o governo estariam dispostos a enfrentar os sérios problemas sociais surgidos sem que houvesse uma pressão popular constante. O que Wood quer chamar a atenção, pois, é para o fato de que, nestes últimos anos, as empresas estão praticamente sendo *compelidas* a operarem para atender aos interesses dos vários grupos da população envolvidos com ela, os chamados *stakeholders*, e não mais apenas dos seus acionistas. Ou seja, as empresas estão sendo chamadas a assumirem novas responsabilidades.

A noção de responsabilidade das empresas tornou-se, portanto, ampliada nos EUA a partir dos anos 60 e 70, de modo a ter que contemplar também os interesses desses *novos* atores sociais. Nem tanto novos, mas sobretudo fortalecidos no seu poder de barganha junto ao setor empresarial.

Como muito bem explica Uting (2000: p.vi), e de certa forma reforçando o que diz Wood, o novo conceito de responsabilidade das empresas, cujo foco está no atendimento a múltiplos *stakeholders*, *tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o meio-ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores econômicos, políticos e estruturais. Estes fatores incluem as chamadas oportunidades do “ganha-ganha”, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a “gestão da imagem”, os grupos de pressão e as políticas de consumo, regulação ou a ameaça da regulação, e às mudanças na forma como a produção e o marketing estão organizados globalmente.*

É importante deixar claro o que se entende por “responsabilidade social das empresas” hoje em dia. Na definição do World Bank Institute (2003), a responsabilidade social empresarial diz respeito a (1) *uma série de políticas e práticas associadas ao relacionamento da empresa com seus stakeholders-chave, a valores, ao cumprimento de requisitos legais, ao respeito às pessoas, comunidades e ao meio ambiente, e (2) ao compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável, normalmente entendido como a capacidade da geração presente em alcançar suas necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras de alcançarem também as suas necessidades.*

Mas, que grupos da *stakeholders-chave* são estes a quem as empresas devem passar também a atender?

No âmbito dos muitos enfoques da Teoria dos *Stakeholders*, não há consenso na definição destes grupos. Para Freeman (1984: p.25), considerado autor-referência nesse tema, os *stakeholders* são *todos os grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela empresa ao realizar seu objetivo*. Existem várias outras concepções para *stakeholders*, algumas também bastante abrangentes, e outras mais estreitas (ver Mitchell, Agle e Wood, 1997: p.855-863).

Adotaremos neste artigo a conceptualização feita por Hopkins (1999: p.38-52). Segundo ele, são sete os grupos de *stakeholders*, a saber: (1) proprietários / investidores; (2) gerentes; (3) empregados; (4) clientes; (5) meio-ambiente; (6) comunidade em sentido amplo, incluindo governo; (7) fornecedores. Apenas fazemos a ressalva de que o segmento “governo”

constituiria o nosso oitavo grupo, dadas as suas especificidades na interação com as empresas - não estando, pois, incluído no sexto grupo, como fez Hopkins.

Particularmente em relação ao *stakeholder* “comunidade”, que é aqui o nosso grupo de interesse, Hopkins (1999: p.50, citando Palazzi e Starcher) destaca que *a empresa se relaciona com a comunidade por meio de, pelo menos, quatro formas: caridade; investimento social tal como o apoio a iniciativas nas áreas de educação e de problemas sociais; parcerias com as organizações locais por meio de atividades tais como a cessão de equipamentos ou recursos humanos por períodos determinados; e por último, por meio de sua missão fundamental que é a de fornecer mercadorias e serviços de que a sociedade necessita de modo ético e responsável*. Com exceção dessa última forma, que a nosso ver se enquadraria melhor junto ao *stakeholder* “cliente”, essas outras formas de relacionamento da empresa com a comunidade, mencionadas por Hopkins, é o que caracteriza o que estamos denominando aqui por “ação social das empresas”.

### 3) Eficácia da ação social das empresas e o contexto empresa/comunidade

Michael Porter, conceituado pensador norte-americano no campo da Estratégia Gerencial, tem se dedicado nos últimos anos ao estudo da filantropia – notar que, nos EUA, não existe rejeição ao termo filantropia, diferentemente do que ocorre no Brasil onde ele aparece normalmente associado a caridade ou a outros aspectos negativos (BNDES: 2000, nº 1, p.12). A preocupação central de Porter tem sido a de como fazer a filantropia corporativa criar o maior valor possível para a comunidade além de gerar vantagem competitiva para as empresas. Traduzindo para a terminologia da eficácia, podemos afirmar que o que Porter pretende é como gerar a melhor combinação possível entre eficácia pública e eficácia privada.

Importante deixar bem claro o que estamos aqui chamando por eficácia pública e eficácia privada da ação social empresarial. Tomando por base a conceituação de Mokate para eficácia (1999: p.2), afirmamos que, sob a ótica pública, a ação social é dita eficaz se ela consegue atingir os objetivos anunciados (pela empresa) para a comunidade. Sob a ótica privada, ela é eficaz se consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa, ou seja, satisfazer os demais grupos dos *stakeholders* relevantes da empresa.

Para Porter & Kramer (2002: p.58), somente a *filantropia corporativa estratégica* consegue ser realmente eficaz no sentido mais amplo, isto é, gerar o maior valor possível para a empresa propriamente e para a comunidade. Para explicar este ponto, eles fazem uma sistematização da ação social empresarial em três tipos. O primeiro, e mais rudimentar, seria constituído pelas *contribuições difusas* feitas pela empresa. O segundo tipo seria o *marketing* relacionado a causa (*cause-related marketing*), em que a empresa concentra as suas doações em uma única causa ou em uma organização conceituada e *admirada*; com isto, promovendo a sua reputação. Como exemplo, Porter & Kramer citam as empresas que patrocinam Olimpíadas que, não apenas ganham ampla exposição na *midia*, como também passam a ter seus nomes associados à busca de excelência. Nesse tipo, segundo Porter & Kramer, a ênfase está na publicidade e não no impacto social.

Ao contrário, no terceiro tipo, o da *filantropia estratégica*, o foco está simultaneamente no impacto econômico e social. As áreas da atuação social da empresa são aquelas do *contexto competitivo*, definido por Porter & Kramer como o ambiente (local ou locais) onde a empresa opera. Ao direcionar sua ação social para estas áreas, tanto a empresa como a comunidade podem ser beneficiadas: a primeira, porque as condições do contexto competitivo podem se tornar mais favoráveis à companhia; e a segunda, porque a *expertise* e as vantagens únicas da empresa nestas áreas podem também ser utilizadas em prol dos

projetos sociais. Como exemplo, eles mencionam a *Cisco Systems*, empresa-líder na produção de equipamentos para redes de informática, que decidiu alocar o seu investimento social na criação da *Academia Cisco de Redes*. Com isso, aquela empresa se valeu de sua *expertise* para beneficiar jovens em comunidades carentes e simultaneamente enfrentar o problema crônico de carência de mão-de-obra especializada na sua atividade central, isto é, a de administrador de redes.

A idéia da filantropia estratégica não é original em Porter & Kramer, muito embora eles se refiram a ela como uma *abordagem totalmente nova* (Porter & Kramer, 2002: p.66) para a condução da filantropia corporativa. Antes deles, só para citar alguns autores, Wood (1990: p.549-558) e Smith (1994) já advogavam as vantagens dessa forma de ação social vis-à-vis à filantropia do tipo difuso e desfocado. Mas há que se reconhecer, sem dúvida alguma, o mérito de Porter & Kramer ao retomarem e darem um novo impulso a este conceito, sobretudo porque passam a operacionalizá-lo.

Para estes autores (2002: p.66), *quando as empresas apoiam as causas certas e da forma certa – quando acertam no “onde” e no “como” – elas colocam em movimento um círculo virtuoso. Ao focarem nas condições do contexto mais relevantes para seus negócios e estratégias, as empresas conseguem assegurar com que suas capacidades sejam particularmente adequadas para auxiliarem às organizações sociais (que elas apoiam) a criar o máximo valor possível. E ao ampliarem o valor gerado por estes esforços filantrópicos em seu próprio campo de atuação, as companhias conseguem significativos ganhos em seu contexto competitivo. Dessa forma, tanto as empresas como as causas que elas apoiam conseguem usufruir de importantes benefícios.*

Mas, para *onde* direcionar a ação social corporativa? Como vimos, eles defendem que devem ser para aquelas causas sociais mais diretamente relacionadas ao contexto competitivo das empresas.

E *como* realizar estes investimentos sociais privados? Porter & Kramer (1999: p.123-125; 2002: p.63-66) explicam que, na maior parte das vezes, as empresas e as fundações não executam diretamente seus serviços sociais; elas fazem doações para as organizações sociais (ou empresas sociais) que são as que efetivamente operam na área social. Eles apontam quatro maneiras por meio das quais as empresas/fundações podem aumentar o valor gerado na comunidade a partir dessas parcerias, que por ordem crescente de impacto são: (1) selecionar a organização social receptora mais efetiva; (2) atrair outras empresas / fundações financiadoras para aquela organização social que realiza um trabalho efetivo; (3) contribuir para a melhoria do desempenho da organização social receptora; para isto passando do papel de *provedor de recursos* para o de um *parceiro realmente engajado*; e (4) contribuir para a inovação do conhecimento e da prática na área social eleita.

A partir dessa abordagem de Porter & Kramer, podemos identificar a existência de dois contextos importantes para a eficácia da ação social das empresas. O primeiro, ao tratar da inserção da ação social no contexto do negócio da empresa (“onde investir”), influencia diretamente para a eficácia privada dessa ação, e indiretamente para a sua eficácia pública. E o segundo contexto, ao abordar a interação da empresa com a comunidade (“como investir”) – na maior parte das vezes por meio das organizações sociais -, influencia diretamente na eficácia pública dessa ação social, e indiretamente em sua eficácia privada.

O estudo de caso a seguir ilustra justamente esse segundo contexto, o da interação empresa/comunidade, e quão complexo ele pode ser, influenciando diretamente na eficácia pública dessa ação social.

#### **4) O estudo de caso: a interação entre a Xerox e a comunidade do Morro da Mangueira**

A Xerox foi selecionada para ser a empresa do nosso estudo de caso em função da grande visibilidade que o Projeto Olímpico da Mangueira foi conquistando, e que a companhia patrocina em caráter exclusivo desde o seu início, em 1987. Este projeto foi o embrião do chamado Programa Social da Mangueira, e continua sendo até hoje o seu projeto-âncora. Como indicadores de reconhecimento do projeto, podemos citar que, em 1993, a BBC de Londres concedeu ao programa o prêmio de melhor programa social da América do Sul; e em 1997, o prêmio de modelo de desenvolvimento social para a América Latina. A UNESCO o aponta também como o melhor programa social da América Latina. Além disso, a Vila Olímpica da Mangueira já foi visitada por ilustres personalidades estrangeiras e nacionais, como o presidente dos Estados Unidos (1997), Bill Clinton; o presidente da África do Sul, Nelson Mandela; o presidente do Banco Mundial (2002), James Wolfensohn; e o então ministro dos esportes, o ex-jogador Pelé (1997), que também esteve lá em outras ocasiões.

##### **4.1) Metodologia**

Essa pesquisa de campo foi conduzida no período de agosto/2002 a março/2003. Ela faz parte de um estudo maior que busca avaliar a eficácia pública e a eficácia privada da ação social da Xerox. Assim, nessa fase inicial do estudo, o que pretendíamos era (1) aprofundar o conhecimento dos projetos sociais da Xerox na Mangueira e (2) ter clareza quanto a seus objetivos “oficiais” para a comunidade, conforme anunciados pelo Instituto Xerox e pela coordenação do Programa Social da Mangueira. Foi quando, então, tomamos conhecimento das complexidades da interação empresa/comunidade no âmbito da ação social corporativa.

Os resultados a seguir apresentados têm por base (1) a pesquisa documental realizada junto ao Instituto Xerox e ao Programa Social da Mangueira; (2) as entrevistas, individuais e em profundidade, realizadas com as lideranças do Instituto Xerox e do Programa Social da Mangueira; e (3) a observação participante.

A pesquisa documental buscou analisar sobretudo o material de divulgação dos projetos sociais - *folders*, *sites* na Internet, revistas e *books*, e outros documentos que foram solicitados ao Instituto Xerox e à Coordenação do Programa Social da Mangueira. As entrevistas foram do tipo não-estruturadas e tiveram duração média de uma hora e meia. Foram feitas 5 entrevistas com a direção do Instituto Xerox, 14 entrevistas com a Coordenação do Programa Social da Mangueira e 1 entrevista com um líder comunitário da Mangueira, totalizando 20 entrevistas. Participamos também de três solenidades relacionadas à parceria Xerox/Mangueira.

À medida em que conduzíamos as entrevistas e fazíamos as observações participantes, fomos construindo o que se pode chamar por “diário de campo”, onde foram reproduzidas as entrevistas e anotadas as nossas percepções naquelas ocasiões.

##### **4.2) Como surgiu a parceria Xerox/Mangueira?**

Desde 1965, quando a Xerox veio para o Brasil, até por volta de 1986, a ação (institucional) da empresa em prol da comunidade estava baseada sobretudo em patrocínios. Patrocinava eventos esportivos voltados para a competição, como a Copa Sul-América de Golfe, a Copa Xerox de Hipismo e as regatas internacionais, como a Sydney/Rio de 1982. Assim, a noção de *comunidade* não tinha, até aquele momento, o conteúdo social que tem hoje em dia, e estava relacionada sobretudo a potenciais clientes para a empresa.

Foi a partir de 1982 que a Xerox passou a desenvolver suas primeiras ações sociais em nosso país, atuando junto a comunidades pobres. E tudo começou como uma ação voluntária dos seus funcionários em prol do Morro da Mangueira, por meio de ajuda financeira e de doação de cestas de alimentos e uniformes de futebol para os torneios das crianças daquela comunidade.

E por que os funcionários da Xerox resolveram *apadrinhar* justamente o Morro da Mangueira? A principal razão foi que essa iniciativa solidária surgiu a partir de alguns funcionários da empresa que, no carnaval, desfilavam em uma das alas da Escola de Samba da Mangueira. Sensibilizados pelas muitas carências sociais do Morro, eles passaram a contribuir, eles próprios, para aquela comunidade e a *arregimentar reforços* na empresa para aquela causa – primeiro, conquistando o apoio de outros funcionários; e depois, o apoio da direção da companhia.

O apoio da direção (ou institucional) da Xerox veio em 1987, quando o Grêmio Recreativo da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira (GRES Estação Primeira de Mangueira) precisou de financiamento para implementar o seu Projeto Olímpico. A idéia era aproveitar o terreno baldio próximo ao Morro, solicitado pela Escola de Samba à Rede Ferroviária Federal, e para lá transferir os treinos das crianças da comunidade, que já aconteciam em uma área precária debaixo do Viaduto Cartola. Nascia, assim, a Vila Olímpica da Mangueira, fruto, já naquele ano, da parceria entre os setores público e privado: o governo federal cedeu o terreno; o governo estadual construiu as primeiras instalações; e a Xerox assumiu o compromisso de financiar as atividades esportivas e a manutenção das instalações. À Escola de Samba coube o papel de coordenar e executar o Projeto.

Com o passar dos anos, novas parcerias foram sendo construídas, viabilizando, com isso, o financiamento de outros projetos sociais. Dessa forma, consolidou-se o Programa Social da Mangueira, que hoje já compreende mais de 20 projetos sociais, contando com uma *rede de 44 parceiros mantenedores: 25 empresas privadas e 19 públicas* (Costa, 2002: p.126).

Para o GRES Estação Primeira de Mangueira, *o objetivo maior do Programa é o destino das crianças e adolescentes que perambulam pelo Morro, presas fáceis da vida do crime, e dos idosos, abandonados à sorte* (folheto “Sonho que transforma – Programa Social da Mangueira). É dito também que os projetos sociais que o compõem devem atender, de modo integrado, às crianças e jovens da comunidade da Mangueira. Só para exemplificar, além do Projeto Olímpico, são desenvolvidos os projetos do Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro - CAMP-Mangueira (também em parceria com a Xerox), Projeto Creches, Escola Tia Neuma, CIEP Nação Mangueirense, Projeto Faculdade de Informática, Dançando para não Dançar, Projeto Saúde, Projeto Informática Para Todos, Projeto para Pessoa Portadora de Deficiência, Projeto Mangueira do Amanhã, o Projeto Alfabetização Solidária, o Projeto Vidro é Comida, e o Projeto Faz-Tudo.

No quadro das empresas e instituições parceiras da Escola de Samba, além da Xerox (que foi a primeira empresa privada a aderir ao Programa), podemos citar, por exemplo, a Petrobras; a BR-Distribuidora; a Bolsa de Mercadorias e Futuros; a Cisper; as Secretarias Municipais de Saúde, de Educação e de Desenvolvimento Social; a Secretaria Estadual de Educação; as ONGs CDI (Comitê para a Democratização da Informática) e APAE (Associação de Pais e Amigos de Excepcionais); as universidades Veiga de Almeida, Castelo Branco e UniverCidade.

Enfim, o que queremos chamar a atenção é para o fato de que a interação entre a Xerox e a comunidade da Mangueira teve início de modo bastante fortuito. Ou, em outras palavras, se aquele grupo de funcionários da empresa estivesse engajado em apoiar outra

comunidade, muito provavelmente a Mangueira não ocuparia a posição central que tem hoje nos investimentos sociais da Xerox. Não houve, pois, como propõem Porter & Kramer para o desenho da filantropia estratégica, a preocupação em direcionar a ação social da Xerox para áreas correlatas do contexto competitivo da empresa.

Mas há que se reconhecer, por outro lado, que ao financiar o Projeto Olímpico da Mangueira, a Xerox manteve-se coerente ao modelo de patrocínio adotado até então no Brasil. Só que, ao invés de patrocinar esportes de competição voltados para a elite, passou a financiar esportes de competição para crianças e jovens de uma comunidade pobre. Nesse sentido, portanto, podemos dizer que a ação social da Xerox no Brasil *nasceu* no bojo da política da empresa de *marketing* relacionado a causa, que Porter & Kramer classificam como o segundo tipo de filantropia corporativa.

#### **4.3) Como vem evoluindo a parceria Xerox/Mangueira?**

Como vimos, em 1987 a Xerox começou a financiar o Projeto Olímpico da Mangueira, e o vem fazendo até hoje em caráter exclusivo. O projeto atende atualmente em torno de 1.500 crianças e/ou jovens por ano. Os recursos são repassados ao GRES Estação Primeira de Mangueira, a quem cabe integralmente a administração do projeto. Em contrapartida, a Xerox recebe regularmente os relatórios financeiros de prestação de contas e os relatórios das competições, com os resultados e premiações obtidos pelos atletas da Vila Olímpica da Mangueira.

Em 1988, no âmbito do Programa Social da Mangueira, a Xerox entrou como parceira da Escola de Samba na implementação do Projeto Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro – CAMP-Mangueira. Naquela época, a Xerox custeou a reforma da casa onde o CAMP funciona até hoje, na Vila Olímpica, e doou os computadores. O projeto CAMP visa gerar oportunidades de educação para o mercado de trabalho para adolescentes entre 14 e 17 anos de idade, por meio de cursos de treinamento e de estágios nas empresas conveniadas. Atende nos cursos, em média, 1.050 adolescentes por ano. O interessante a destacar é que este é um projeto auto-sustentável, na medida em que é financiado pelas próprias empresas conveniadas que contratam os estagiários treinados pelo CAMP.

Diferentemente do Projeto Olímpico, em que a Xerox atua como agente financiador e não se envolve na gestão do projeto, no CAMP, a Xerox participa ativamente em sua direção. Ela é considerada como a “empresa-madrinha” do projeto. Devemos esclarecer que o CAMP-Mangueira está constituído como uma organização sem fins lucrativos, cuja direção cabe a um Conselho de Diretores, composto por pessoas voluntárias convidadas. Desse Conselho participam, por exemplo, membros do GRES Estação Primeira de Mangueira e da Xerox. Já a coordenação gerencial do projeto está atualmente a cargo de um ex-funcionário da Xerox, que durante muitos anos participou do CAMP na condição de voluntário.

Anualmente, na condição de empresa conveniada, a Xerox contrata cerca de 30 patrulheiros do CAMP, sendo que em torno de 30% desses adolescentes acabam sendo contratados como funcionários da empresa ao final do estágio.

Em 2000, um novo passo foi dado quando o Instituto Xerox passou a financiar o Projeto Casa das Artes da Mangueira, voltado para o desenvolvimento artístico-cultural das crianças do Morro da Mangueira. O projeto atende em média 270 crianças por ano. Nessa nova iniciativa da Xerox em prol da Mangueira, três aspectos merecem ser comentados. O primeiro é que a ação social da Xerox está sendo agora conduzida, não mais pela própria empresa, mas pelo seu respectivo Instituto, que foi criado em 1996. Aliás, tem se observado no Brasil nestes últimos anos essa tendência das grandes empresas criarem seus próprios

Institutos e/ou Fundações, de modo a terem mais autonomia, flexibilidade e acesso a fontes de recursos para seus projetos sociais – como vimos, este movimento ocorreu nos EUA entre os anos 60 e final dos anos 80.

O segundo aspecto refere-se à preponderância dos recursos incentivados no montante do investimento da Xerox neste projeto. Assim, por exemplo em 2002, enquanto no Projeto Olímpico, 100% do valor alocado pelo Instituto Xerox proveio de recursos próprios, no Projeto Casa das Artes, este percentual foi de apenas 20%, sendo os 80% restantes advindos da vigência da Lei Municipal (RJ) de Incentivo à Cultura [esta Lei, de nº 1940, de 1992, regulamentada pelo Decreto nº12.077, de 1993, permite o abatimento dos recursos aplicados em projetos culturais em até 20% do montante do Imposto Sobre Serviços – ISS devido].

Essa constatação suscita a seguinte reflexão, que se aplica não especificamente ao caso da Xerox mas à política de incentivos para a área social que vem sendo adotada pelo governo brasileiro. Se a tendência do uso dos recursos incentivados for levada ao extremo, o que pode ocorrer é que o grande financiador do “investimento social privado” deixe de ser a própria empresa e passe a ser o Estado. Daí porque consideramos relevante, como objeto para futuras pesquisas, a discussão sobre a transferência do Estado para a iniciativa privada (via isenção fiscal) do poder de decidir “onde” e “como” investir na área social.

O terceiro e último aspecto é que, diferentemente do Projeto Olímpico, o Instituto Xerox não formalizou, na Casa das Artes, um contrato de parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira. Assim, para a execução desse serviço social, o Instituto optou pela *Moledo Produções e Consultoria, empresa produtora da área de arte e cultura com enfoque social*. Porém, e isto é importante destacar, uma empresa social de fora da comunidade. No tópico 4.4, veremos as implicações dessa opção.

Mais recentemente, em 2002, o Instituto Xerox iniciou uma nova parceria com o Morro da Mangueira, ao apoiar o Projeto Cultural Cartola. Inspirado na memória do compositor Cartola, tão querida na comunidade, o projeto visa dar opções de atividades artísticas na comunidade, sobretudo no campo da música e da dança. O interessante é que, dessa vez, a iniciativa está sendo coordenada e conduzida pela própria família do Cartola, ou seja, por seus dois netos.

Finalmente, é importante deixar claro que a Mangueira não é hoje o único foco da ação social da Xerox, como fora nos idos dos anos 80, apesar de ainda ser o mais relevante. Basta ver que, em 2002, estes quatro projetos sociais da Mangueira corresponderam a 61% do financiamento total do Instituto Xerox para projetos em andamento. Só com o Projeto Olímpico, este percentual chegou a 48%. Além dos projetos na Mangueira, o Instituto Xerox financia também outros projetos sociais no Rio de Janeiro, como o Projeto Olímpico Crianças do Parque (nos Morros do Pau da Bandeira e dos Macacos); em São Paulo, como o Projeto Oficinas Culturais da Casa do Zezinho; e em Manaus, o Projeto da Vila Olímpica de Manaus.

#### **4.4) Desafios enfrentados pela Xerox em sua interação com a Mangueira**

Não é por acaso que, como vimos, as formas de interação Xerox-Mangueira vêm se alterando ao longo desses anos. Acreditamos que essa sequência de projetos sociais apoiados pela Xerox na Mangueira e as diferentes maneiras de gestão neles adotadas podem ser vistas como tentativas da empresa na busca por uma melhor alocação do seu investimento social.

Das nossas entrevistas com as lideranças do Programa Social da Mangueira e do Instituto Xerox, ficou claro que, no caso do Projeto Olímpico, existe atualmente uma separação nítida de papéis entre a empresa e a organização social. Ao Instituto Xerox cabe o

papel de financiamento do projeto. Ao GRES Estação Primeira de Mangueira, mais particularmente à sua Diretoria de Esportes e Desenvolvimento Social, cabe a atribuição pela coordenação e gestão do projeto. A interação entre eles se dá de modo formal, sobretudo por meio do envio de relatórios de acompanhamento físico e financeiro.

Quando o Projeto Olímpico teve início, as relações entre a Xerox e a Escola de Samba (entenda-se aqui a coordenação do projeto no âmbito do GRES Estação Primeira de Mangueira) eram bem mais próximas. Com o passar do tempo, as tensões dessa aliança começaram a surgir, o que é atribuído, sobretudo, à crescente “dimensão” que o Programa Social da Mangueira foi ganhando.

À Escola de Samba foi ficando interessante atrair novas empresas e entidades parceiras para o seu Programa Social; não lhe convinha, pois, ter mais o nome associado apenas a uma empresa *guarda-chuva* do Programa. Por outro lado, para a Xerox era importante ter o seu nome vinculado àquele projeto social, no qual ela apoiou desde o início e ajudou a construir, assumindo todos os riscos iniciais para deslanchar aquele investimento social.

A divergência que *paira* entre a diretoria social do GRES Estação Primeira de Mangueira e o Instituto Xerox é hoje visível. Um sintoma é que em 2001, por ocasião da renovação do contrato do Projeto Olímpico com a Xerox, partiu da Diretoria Social do GRES Estação Primeira de Mangueira levantar a possibilidade de vir a substituir a Xerox por outra empresa, a BR-Distribuidora, alegando as dificuldades financeiras que a companhia atravessava naquele período. Para a Xerox, o fato do GRES Estação Primeira de Mangueira levantar essa possibilidade foi uma mostra de ingratidão. Já para a Diretoria Social da Escola de Samba, a Xerox só acabou mantida como patrocinadora por motivo de gratidão.

No caso do Projeto CAMP, a ação social desenvolvida pela Xerox pode ser tida, em sentido figurado, como precursora da filantropia estratégica. Afirmamos que ela é ainda precursora porque não surgiu no bojo da estratégia da Xerox, não está inserida no contexto competitivo da empresa e nem existe uma transferência plena de *expertises* da empresa para o projeto social. Porém, há que se reconhecer que já existe aí um certo grau de sinergia entre as atividades do CAMP e da Xerox, sobretudo no que se refere à oferta de mão-de-obra, tendo em vista que vários estagiários do CAMP-Mangueira acabam efetivados como funcionários da Xerox. Ademais, pode-se falar em transferência de conhecimentos, de contatos e até mesmo do trabalho voluntário da Xerox para o CAMP, comprovando a existência de áreas em comum entre o trabalho desenvolvido no CAMP e na Xerox.

O que queremos destacar é que o campo de atuação do Projeto CAMP não é, como no caso do Projeto Olímpico, uma área estanque aos negócios da Xerox. Esse fato, aliado ao modelo de gestão do projeto CAMP, explicam porque a Xerox tem desenvolvido uma interação muito mais próxima com a equipe gestora do CAMP do que naquele outro projeto. Decorre, daí, a oportunidade do Instituto estar sendo um *parceiro realmente engajado* daquela organização social, na acepção de Porter & Kramer.

Para ilustrar o distanciamento que tem havido entre o GRES Estação Primeira de Mangueira e a Xerox, um fato nos chamou a atenção durante a solenidade de formatura da 39ª turma do CAMP ocorrida em novembro de 2002. A Diretoria do GRES Estação Primeira de Mangueira e os demais organizadores do evento foram unânimes, em seus muitos discursos, ao enfatizarem para os alunos o papel da Escola de Samba em propiciar-lhes aquela oportunidade de crescimento pessoal. Já o nome da Xerox não foi sequer lembrado, salvo na fala do presidente do Conselho do próprio CAMP.

Já na montagem do Projeto Casa das Artes, o Instituto Xerox procurou ter uma maior proximidade e integração com a Comunidade da Mangueira. Dessa vez, sem a intermediação do GRES Estação Primeira de Mangueira / Diretoria de Esportes e Desenvolvimento Social; e não mais no espaço da Vila Olímpica, mas ao pé do Morro. Importante esclarecer que a Vila Olímpica é uma área cercada, que fica separada do Morro pela *linha* do trem e pela rua Visconde de Niterói.

Para coordenar a Casa das Artes, o Instituto Xerox contratou a Moledo, que é uma empresa especializada em cultura e artes. A Moledo é, pois, responsável pelo conteúdo técnico, contratação de professores e a supervisão das atividades. Já a administração do dia-a-dia do projeto ficou a cargo de uma (pequena) equipe de moradores da comunidade. Das nossas entrevistas, pudemos perceber que é justamente dessa interação - *coordenação de fora da comunidade vs administração de dentro da comunidade* - que já começam a surgir alguns desentendimentos. No fundo, a principal razão é que *a organização social quer fazer as coisas do seu jeito, mas a comunidade quer as coisas feitas de um outro jeito*. Ou seja, a Moledo quer o funcionamento da Casa do modo tecnicamente mais indicado e, com isso, muitas vezes entrando em atrito com os hábitos, os valores e o jeito de ser da comunidade.

E por fim, o Projeto Centro Cultural Cartola, ora em fase de implementação, pode ser visto como uma nova tentativa da Xerox na forma de conceber e gerenciar seus projetos sociais na Mangueira. De semelhante com a Casa das Artes, podemos mencionar a localização ao pé do Morro e a não-intermediação do GRES Estação Primeira de Mangueira / Diretoria de Esportes e Desenvolvimento Social. De diferente, porém, o fato de não ser coordenado por uma organização estranha à comunidade da Mangueira, mas sim por pessoas muito queridas do Morro. Só o desenrolar dessa iniciativa poderá atestar os acertos e/ou desacertos dessa nova concepção de projeto, fruto, como vimos, de um longo processo de interação entre a Xerox e a comunidade da Mangueira.

## 5) Considerações finais

Como vimos (tópico 2), a ação social das empresas não advém apenas da benevolência das empresas com as comunidades desfavorecidas e da sua preocupação ética com a questão social. Ela surge no bojo do novo conceito de responsabilidade social corporativa e, portanto, envolve compromisso com os objetivos econômicos da empresa, além dos sociais.

Mostramos também (tópico 3) que, segundo Porter & Kramer, a eficácia plena da ação social empresarial, tanto sob a ótica pública quanto privada, só pode ser buscada e alcançada no âmbito da filantropia (ou ação social) estratégica. A eficácia plena envolve a geração do máximo valor possível a partir de uma dada ação social, tanto para a própria empresa quanto para a comunidade.

Só que no Brasil a ação social corporativa ainda está longe de atingir este estágio. Por enquanto, devemos aqui perseguir a noção de eficácia baseada na conceituação de Mokate. Ou seja, a ação social da empresa pode ser tida como bem sucedida se ela consegue, ao menos, atingir os objetivos a que ela se propõe, tanto sob a ótica pública quanto privada.

Identificamos a existência de dois contextos importantes que podem influir para a eficácia da ação social empresarial: o contexto de inserção da ação social nos negócios da empresa e o contexto da interação empresa/comunidade. Obviamente poderíamos pensar em vários outros fatores e contextos relevantes, mas esse não é o propósito desse artigo.

No estudo de caso (tópico 4) abordamos o contexto da interação empresa/comunidade, e analisamos como a Xerox vem interagindo com a Comunidade da Mangueira. As

complexidades desse contexto tornam-se evidentes tendo em vista as várias escolhas que a empresa teve que fazer, intencionalmente ou não, e os desafios e conflitos enfrentados ao longo desse relacionamento. A seguir resumimos alguns desses dilemas, que foram comentados ao longo do texto para o caso Xerox/Mangueira.

- (1) Origem da Ação Social Empresarial na Comunidade: caráter fortuito ou estratégico? (no caso da ação social da Xerox na Mangueira, foi fortuito)
- (2) Critério de seleção da Organização Social: a) contratar uma organização de dentro da comunidade, como no caso do Projeto Olímpico? b) ou contratar uma organização de fora da comunidade, como no Projeto Casa das Artes? c) criar uma organização administrada por membros da comunidade, como no Projeto Centro Cultural Cartola? d) ou criar uma organização administrada por não-membros da comunidade, como no Projeto CAMP?
- (3) Condução da ação social no âmbito da empresa: diretamente ou por meio de um Instituto / Fundação? (na Xerox foi diretamente até 1996, quando foi criado o Instituto Xerox)
- (4) Fonte dos recursos: prevalência dos recursos próprios da empresa (Projeto Olímpico) ou incentivados (Projeto Casa das Artes e Centro Cultural Cartola)?
- (5) Envolvimento da empresa na direção e gestão do projeto social (caso do CAMP) ou manutenção de um certo distanciamento da sua gestão, já que essa foi entregue à organização social competente e especializada (caso do Projeto Olímpico)?
- (6) Localização do projeto social na Mangueira: na Vila Olímpica (Projeto Olímpico e CAMP) ou ao pé do Morro (Casa das Artes e Centro Cultural Cartola)?
- (7) Deve haver a busca de sinergia entre as atividades da empresa e do projeto social, ou isso não é necessário para o sucesso da iniciativa social?
- (8) Deve haver política de valorização e divulgação pela organização social de suas parcerias com empresas do setor privado, sobretudo as mais antigas e sempre presentes?
- (9) Há espaço para sentimento de gratidão / ingratidão na interação empresa/comunidade?
- (10) A organização social deve privilegiar critérios técnicos ou o critério da vontade da comunidade? Ou seja, como contrabalançar estes critérios?

É importante ter claro que as soluções adotadas pela Xerox para cada um desses dilemas da interação empresa/comunidade podem influir para a eficácia pública de sua ação social na Mangueira. Mas, essa influência não é direta nem imediata, no sentido de que já existam definidas, de antemão, as opções que necessariamente favoreçam a eficácia pública de um projeto social e aquelas que necessariamente atuem em sentido contrário. Assim, por exemplo, não necessariamente a participação da empresa na gestão do projeto social, mesmo tendo em vista sua *expertise* na área, vai contribuir positivamente para a eficácia pública daquele projeto. Pode ser que sim ou pode ser que não, dependendo de cada situação específica.

Tomando o caso concreto do Projeto Olímpico da Xerox na Mangueira, o fato da Xerox não atuar ativamente na direção e gestão do projeto juntamente com o GRES Estação Primeira de Mangueira não é, de forma alguma, indicativo de uma menor eficácia pública do projeto. Pode ser que a organização social contratada esteja sendo muito efetiva e competente em seu trabalho. E nesse caso, a Xerox pode estar dando uma contribuição maior à eficácia do

projeto ao garantir os recursos acordados nos prazos corretos, do que ao *intrometer* nas decisões de direção e gestão do projeto. Da mesma forma, não se pode afirmar que exista correlação entre a eficácia pública do projeto e o grau de entendimento da Xerox com a Diretoria de Esportes e Desenvolvimento Social do GRES Estação Primeira de Mangueira. Ou ainda que a origem dos recursos utilizados para financiar a ação social da Xerox, se próprios ou incentivados, influencie na eficácia dessa ação.

Enfim, procuramos mostrar, a partir do estudo de caso da Xerox, quão complexa é a interação empresa/comunidade. Importante destacar que esta foi uma análise exploratória que buscou *começar a iluminar* um dos aspectos relacionados à questão da eficácia da ação social empresarial, o do contexto empresa/comunidade. Trata-se de um tema ainda muito pouco estudado na literatura nacional e internacional. As limitações dessa análise são evidentes, tendo em vista que ela aborda apenas um aspecto da eficácia da ação social corporativa e, além do mais, está baseada em apenas um estudo de caso. Daí a necessidade de que novos estudos sejam conduzidos neste campo, de modo a aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Apesar dessas limitações, o caso da Xerox já aponta para o fato de que não pode haver, de antemão, alternativas do contexto empresa/comunidade que possam ser prescritas de modo a contribuir para a eficácia pública da ação social corporativa. Cada situação deve ser analisada no âmbito de suas especificidades, ou seja, deve-se, inicialmente, buscar levantar os vários dilemas envolvendo esse contexto para, em seguida, analisar os seus possíveis impactos para a eficácia da ação social.

Acreditamos que, se por um lado, o contexto da interação empresa/comunidade pode influenciar na eficácia pública da ação social empresarial, por outro lado, é importante ter claro que ele não é determinante da eficácia dessa ação. Assim, para dar prosseguimento a esse estudo de caso da Xerox, estamos desenvolvendo, no momento, uma pesquisa de campo que busca avaliar a eficácia propriamente de sua ação social na Mangueira, tanto sob a ótica pública quanto privada.

## VI) Referências Bibliográficas

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social – Uma abordagem Introdutória.** Relato Setorial N° 1 AS/GESET, março 2000.
- COSTA, Maria Alice N. **Samba e Solidariedade: capital social e parcerias coordenando as políticas sociais da Mangueira, RJ.** Dissertação de mestrado defendida junto ao PPGACP da Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói, março de 2002.
- FREEMAN, Edward R. *Strategic management – a Stakeholder Approach.* Boston: Pitman, 1984.
- HIMMELSTEIN, Jerome L. *Looking Good and Doing Good – Corporate Philanthropy and Corporate Power.* Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1997.
- HOPKINS, Michael. *The Planetary Bargain – Corporate Social Responsibility Comes of Age.* London: Macmillan Press LTD, 1999.
- MITCHELL, Ronald K. AGLE, Bradley R. WOOD, Donna J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.* Academy of Management Review, Vol.22, No 4, Oct.1997.

- MOKATE, Karen M. *Eficacia, eficiencia, equidade y sostenibilidad: que queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo – BID / Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Junio, 1999 (mimeo)
- PALAZZI, Marcello, STARCHER, George. *Corporate Social Responsibility and Business Success*. Via Europa, 1997.
- PORTER, Michael E. KRAMER, Mark R. *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. **Harvard Business Review**. November-December 1999.
- \_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**. December 2002.
- SMITH, Craig. *The New Corporate Philanthropy*. **Harvard Business Review**, May-June 1994.
- UTTING, Peter. *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva 2000: Occasional Paper No 2, January 2000.
- WOOD, Donna J. *Business and Society*. USA: Harper Collins Publishers, 1990.
- WORLD BANK INSTITUTE. *Corporate Social Responsibility*. In <http://www.worldbank.org/wbi>, acessada em fevereiro/2003.