

A Xerox e o CAMP Mangueira:
devem as empresas se envolver com projetos sociais?

Maria Cecília Prates Rodrigues*

Ainda hoje a questão do papel social das empresas privadas reacende controvertido debate: devem elas exercer papel social na comunidade, desenvolvendo projetos sociais, ou devem se ater a cumprir da melhor forma possível o seu papel econômico? Procuramos, de modo muito resumido, situar essa discussão no contexto da literatura sobre o tema e, a partir daí, entender o papel da Xerox no CAMP-Mangueira, como parte de um relacionamento maior Xerox / Comunidade da Mangueira.

Atualmente, não há como negar que o discurso organizacional predominante é o de que a empresa socialmente responsável deve estar comprometida com os seus *stakeholders*, ou seja, com os principais grupos com os quais ela se relaciona: os seus proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, governo e a comunidade. É, portanto, sob este enfoque atual que a ação social das empresas, entendida aqui como relacionamento Empresa-Comunidade, passa a assumir papel relevante.

Porém, nem sempre esta foi a noção prevalecente ao longo dos tempos. Donna Wood (1990), estudiosa norte-americana sobre o tema, mostra como o conceito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi se alternando. No feudalismo (Europa), o compromisso dos chamados *homens de negócios* era para com a Igreja e com o povo em geral; já durante o período do mercantilismo, foi voltado para o fortalecimento do Estado-Nação em sua atuação colonizadora; e, com a expansão capitalista via industrialização, as empresas deveriam estar comprometidas com o próprio processo de fortalecimento dos seus negócios.

Nessa terceira etapa, que se estendeu até o início da década de 1990, a idéia da RSE esteve predominantemente associada aos interesses de um grupo específico de *stakeholders* da empresa – os proprietários / acionistas, também conhecidos como *shareholders*. A empresa socialmente responsável era aquela que concentrava as suas energias para a expansão dos negócios.

Milton Friedman (1962; 1970), um dos expoentes do liberalismo econômico, sintetiza com clareza o pensamento dominante naquele período. Para ele, a responsabilidade social das empresas era com o aumento dos lucros, o que deveria ser feito, é claro, em conformidade com as leis vigentes em cada sociedade. Como decorrência, uma vez que a empresa se tornava economicamente sólida, ela passava a ter condições de cumprir o seu papel social, fundamentado na geração de empregos e no pagamento dos impostos.

Dentro dessa linha de raciocínio, Friedman fez, naquela época, um alerta contundente quanto aos riscos da ação social empresarial para os lucros da empresa. O seu argumento central foi o de que a *filantropia* representava o uso *indevido* dos recursos das empresas. Para ele, em uma eco-

nomia livre não se deveria *misturar* atribuições: à empresa, caberia trabalhar pela expansão dos negócios; e ao Estado, caberia zelar pelo bem público. Justamente para viabilizar essa função do Estado é que as empresas e os demais cidadãos pagavam os impostos. Ele foi além em seu argumento, ao afirmar que a ação social das empresas correspondia a uma usurpação do mandato legal das instituições governamentais; estas sim, democraticamente eleitas e, em princípio, com *expertise* para administrar a política social.

Se, por um lado, esta estratégia de gestão direcionada para o *shareholder* engendrou forte aumento na produção em massa e na melhoria do padrão de vida em geral, por outro lado, não se pode deixar de reconhecer que ela resultou também na exploração do trabalho e da natureza, e no enfraquecimento dos laços sociais de confiança.

Assim, ao longo da década de 1970, sobretudo nos Estados Unidos, foram começando a surgir os primeiros sintomas de fragilização deste modelo de gestão corporativo fundamentado exclusivamente nos lucros. Nesse período, as empresas – sobretudo as multinacionais – passaram a se sentir *ameaçadas* frente aos crescentes movimentos de protesto das organizações não-governamentais (ONGs), em âmbito internacional, na defesa dos direitos humanos, da preservação do meio ambiente e por condições dignas de trabalho. Peter Utting (2000), que é diretor do Instituto de Pesquisas para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, é incisivo em apontar a ação destes grupos de pressão e a ameaça crescente de regulação por parte dos governos nacionais como os propulsores iniciais para a mudança na concepção da responsabilidade social corporativa. Ou as empresas mudavam a sua lógica de conduta *ética* ou elas se tornariam alvo de uma política de confrontação

cada vez mais acirrada por parte do poder público e dos movimentos da sociedade civil organizada.

A partir de então, a noção acerca da RSE foi sendo aos poucos ampliada, de modo a considerar, não apenas os interesses dos *shareholders*, mas também os interesses dos demais *stakeholders* envolvidos com a empresa. Na realidade, esta tendência ganha considerável vigor nos últimos dez anos, quando a RSE torna-se fator de competitividade tanto nos países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

No âmbito deste novo enfoque de RSE, o relacionamento Empresa-Comunidade vai aos poucos assumindo um novo papel no contexto corporativo. Não mais uma atuação periférica e geralmente associada a sentimentos de favor e caridade do “dono” da empresa, mas, sim, uma ação crescentemente relacionada aos negócios da empresa.

Basta ver que, já em 1994, Craig Smith, estudioso do tema da *filantropia* nos Estados Unidos, reconheceu o papel estratégico que a ação social corporativa podia ter para a competitividade da empresa, em termos de ganhos de imagem junto aos potenciais consumidores, de aumento na produtividade dos seus empregados, de superação de obstáculos regulatórios e para a maior sinergia entre as diversas áreas da empresa. Mais recentemente, Michael Porter e Mark Kramer (2002), conhecidos especialistas em estratégia gerencial, foram além e apontaram que se o *locus* da filantropia for o “*contexto competitivo*” da empresa, a ação social se torna efetivamente estratégica para a empresa – e, neste caso, tendem a ser maximizados tanto os seus benefícios econômicos (para a empresa) quanto os benefícios sociais (para a comunidade).

Feitas essas ponderações, como entender o relacionamento Empresa-Comunidade associado ao Projeto CAMP Mangueira?

Embora o CAMP Mangueira tenha atualmente o apoio de 150 empresas, que na condição de empresas “conveniadas” oferecem vagas de estágio aos alunos do projeto, vou me ater, a seguir, ao caso específico da Xerox. Isto porque, além de ela ser a empresa “mantenedora” e coordenadora deste projeto social desde o seu início (1988), a ação social desenvolvida pela Xerox foi objeto de minha tese de doutorado recentemente defendida.

A Xerox foi fundada no Brasil em 1965 e tem a sua sede no Rio de Janeiro. No âmbito da *Xerox Corporation*, a Xerox do Brasil é considerada atualmente como a terceira no *ranking* das filiais, atrás apenas da Xerox dos Estados Unidos e da Xerox do Japão. Hoje em dia, ela quer ser vista como uma empresa de tecnologia em processamento de documentos, que oferece soluções de escritório, e não apenas como uma empresa que vende copadoras.

Até 1986, a ação institucional da empresa em prol da comunidade estava baseada 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 em 1982. Ou seja, naquele período, a noção de “comunidade” não tinha o conteúdo social que tem hoje, e estava relacionada sobretudo a potenciais clientes para a empresa.

A atuação da Xerox em comunidades de baixa renda teve início na comunidade da Mangueira, uma das maiores favelas da cidade do Rio de Janeiro. Esta aproximação com a Mangueira deu-se de modo bastante informal e fortuito,

sem qualquer vinculação com a estratégia da empresa. Alguns funcionários da Xerox desfilavam em uma das alas da Escola de Samba da Mangueira e já vinham desenvolvendo, desde 1982, iniciativas solidárias na comunidade, em caráter individual e voluntário. Em 1987, aqueles funcionários conseguiram o patrocínio da empresa para o projeto esportivo da Mangueira, ora em fase de gestação, e que viria a ser mais tarde o *Projeto Olímpico da Mangueira*. Desde então, a Xerox segue patrocinando o *Projeto Olímpico*, de modo exclusivo e ininterrupto, apesar das dificuldades financeiras pelas quais vem passando a empresa nos últimos anos.

Foi em 1988 que a Xerox entrou novamente como parceira da Escola de Samba na implementação do Projeto Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro – CAMP Mangueira. Posteriormente, 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 atualmente nos cursos, em média, 700 adolescentes por ano – da Mangueira e adjacências. Este é um projeto inteligentemente auto-sustentável: são as próprias empresas conveniadas que, ao contratarem os estagiários do CAMP Mangueira, pagam uma taxa para a sua manutenção, em torno de 25% do salário mínimo.

Diferentemente do Projeto Olímpico, em que a Xerox atua como agente financiador e praticamente não se envolve na gestão do projeto, no CAMP, a Xerox participa ativamente em sua direção. 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 da Escola de Samba 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.

Mais recentemente, a Xerox passou a financiar os projetos *Casa das Artes* e o *Centro Cultural Cartola*, respectivamente a partir de 2000 e de 2002, ambos voltados para o desenvolvimento artístico-cultural das crianças do Morro da Mangueira.

O que queremos destacar aqui é o fato de a Xerox ter adotado, na condição de "empresa-madrinha", a comunidade da Mangueira. Como mencionado, este relacionamento começou de modo fortuito, porém segue sendo uma relação de compromisso nestes 17 anos. Apesar do charme da Mangueira, tão decantado em versos e samba mundo afora, não se pode negar que a comunidade ainda convive no seu dia-a-dia com sérios problemas sociais, como elevadas taxas de desemprego e subemprego, condições ainda precárias de saneamento e moradia, e sobretudo a proximidade com a criminalidade e o tráfico de drogas.

Neste relacionamento da Xerox com a Mangueira, o foco da ação está nas crianças e adolescentes do Morro, no sentido de propiciar-lhes oportunidades de um desenvolvimento sadio (lazer, esportes e inserção no mercado de trabalho) e de prevenir o seu envolvimento com o tráfico e a criminalidade.

Particularmente no caso do Projeto CAMP, cabe reconhecer a interação que existe entre a atuação econômica e a atuação social da Xerox. Isto porque, anualmente, na con-

dição 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.

Por fim, e a título de conclusão, fica aqui a mensagem de que se cada empresa ou grupo de empresas “adotar” uma comunidade de baixa renda, como fez a Xerox com a Mangueira, o setor privado poderá estar contribuindo, em parceria com o setor público, para a redução da pobreza e da exclusão social. Porém, é importante ter clareza de que o grau dessa contribuição para a promoção de mudanças sociais vai depender, em última instância, do nível de eficácia dessa ação social junto à comunidade. Por outro lado, essa ação poderá – e deverá – ter também efeitos positivos para os negócios da empresa, o que vai depender da forma como ela vai estar inserida na cultura de cada organização.

* Maria Cecília Prates Rodrigues é consultora da FGV (Fundação Getúlio Vargas) e IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade) para assuntos relacionados à Responsabilidade Social das Empresas e Ação Social das Empresas. Defendeu, em março de 2004, sua tese de doutorado junto à FGV/EBAPE intitulada “Ação Social das empresas privadas: uma metodologia para a avaliação de resultados”, que teve como estudo de caso a ação social da Xerox no Brasil.