

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA: O CASO DO  
INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA**

**Elvisney Aparecido Alves**

**TESE DE DOUTORADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA: O CASO DO  
INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA**

**Elvisney Aparecido Alves**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos, como  
parte dos requisitos para a obtenção do título  
de Doutor em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi**

**Co-Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo**

**São Carlos**

**2007**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

A474ai

Alves, Elvisney Aparecido.

Ambiente institucional e a responsabilidade social  
empresarial na indústria calçadista de Franca : o caso do  
Instituto Pró-Criança / Elvisney Aparecido Alves. -- São  
Carlos : UFSCar, 2007.

296 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,  
2007.

1. Responsabilidade social. 2. Ambiente institucional. 3.  
Indústria do calçado. 4. Franca (SP). I. Título.

CDD: 658.001 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Elvisney Aparecido Alves

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 20/06/2007 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes  
PPGE/UFSCar

Profª Drª Alessandra Rachid  
PPGE/UFSCar

Profª Drª Maria Teresa Miceli Kerbauy  
FCLA/UNESP

Prof. Dr. Renato de Castro Garcia  
POLI/USP

---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE/UFSCar

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu tio materno, Maurício Renato Alves (in memorian), formado Engenheiro Elétrico, na Universidade de São Paulo, cidade de São Carlos, com pós-graduação em Engenharia Nuclear, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, que influenciou de forma determinante minha trajetória na educação superior, modificando minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser agraciado com uma vida repleta de experiências diversas, que, a despeito de qualquer sofrimento, reconheço sempre sendo positivas na minha formação como ser humano.

É uma honra ter participado como aluno no Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção, nesta conceituada Universidade, convivendo com professores do mais alto nível intelectual. Na ordem cronológica das disciplinas cursadas, agradeço aos professores Júlio, Grün, Alceu, Alessandra, Luiz Fernando, Mauro, Paulo Furquim, Marcelo Pinho e Dário pela dedicação e seriedade profissional no trato do conhecimento científico. Em especial, agradeço a todos os professores que fizeram críticas a esta tese, pois muito contribuíram para sua melhoria.

Para todos os colegas discentes nas disciplinas que cursei e outros que convivi, meu carinho. Sem poder citar o nome de todos eles, pois, certamente, cometeria erros, quero registrar por meio da amizade construída com o Jeovan, o Valdir (Montanha) e a Ana Elisa, minha gratidão. Aos colegas do Nesefti, meus agradecimentos e parabéns pela iniciativa.

Ao pessoal da Secretaria da Pós-Graduação e de apoio técnico, representado pela Raquel, minha admiração pelo atendimento sempre educado e eficiente. Os funcionários da Biblioteca Central, também, merecem este destaque. Agradeço às professoras Eni e Carolina e aos professores Alexandre e John, a colaboração.

Aos amigos do Núcleo de Estudos do Uni-Facef, na verdade, eles muito me incentivaram com seus exemplos, meus sinceros agradecimentos.

Ao meu co-orientador, Luiz Fernando, minha admiração por ter aceitado dividir esta empreitada e por sua postura ao longo de todo o processo. Sem sua colaboração, apoio e visão econômica, eu não teria superado várias das minhas limitações intelectuais. Das dúvidas que restaram, certamente, a culpa é minha.

Por fim, mas não menos importante, ao meu orientador, o Professor Truzzi, que nunca consegui chamar de Oswaldo, pelo enorme respeito e gratidão. Sua paciência e sagacidade analítica colocaram ao meu dispor uma condição de equilíbrio central.

O percurso foi instigante graças às qualidades pessoais, de ambos, na orientação.

Muito obrigado.

“São interesses materiais e ideais, e não idéias, que governam diretamente a conduta dos homens. Não obstante, com certa freqüência as ‘imagens de mundo’ criadas por ‘idéias’ têm, como chicotadas, determinado as sendas pelas quais a ação foi sendo empurrada pela dinâmica do interesse”.

Max Weber

## RESUMO

O presente trabalho aborda o tema da responsabilidade social empresarial, considerando as implicações que o ambiente institucional exerce sobre as práticas de negócios. Cada vez mais o mundo dos negócios emite sinais, reconhecendo sua função social, no caso brasileiro, principalmente a partir da última década do século XX. Neste período, ao tomar a indústria calçadista de Franca como objeto de estudo, a responsabilidade social empresarial é manifestada na criação do Instituto Pró-Criança como uma reação dos empresários locais às denúncias de utilização de trabalho infantil na cadeia produtiva. As transformações verificadas no ambiente institucional nacional são analisadas no espaço das quatro dimensões clássicas da responsabilidade social empresarial (econômica, legal, ética e filantrópica), visando compreender as instituições determinantes para o fenômeno estudado na visão dos atores. A percepção dos industriais do calçado, associados ao Instituto Pró-Criança, é obtida por meio de entrevistas e levantamento das declarações históricas registradas pela mídia. A análise de conteúdo é disposta numa matriz de categorias temáticas compatível com o tratamento dado ao tema da responsabilidade social empresarial, segundo a influência das instituições. Os resultados revelam a força preponderante do interesse econômico associado ao mercado internacional e a fragilidade nacional na aplicação do dispositivo legal, no campo das obrigações sociais externas, bem como a complacência moral dos atores e a contribuição restringida da estrutura de governança da ação filantrópica para transformar os valores locais relativos à utilização de trabalho infantil. A legitimidade dos negócios mescla interesse econômico na redução nos custos de transação e sua representação social, conforme o peso relativo das instituições que conformam o ambiente.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social empresarial. Ambiente institucional. Instituto Pró-Criança de Franca.

## ABSTRACT

The present work approaches the subject of the social responsibility of businesses, considering the implications that the institutional environment exerts on business practices. The business world has increasingly emitted signals acknowledging its social duties, and with regards to Brazil, this has mainly occurred during the last decade of twentieth century. During this period, while taking the shoe industry of Franca as an object of study, the factories' social responsibility is manifested in the creation of the Pro-Child Institute as a reaction taken by the local entrepreneurs against allegations of the use of child labor in the productive chain. The transformations verified in the national institutional environment are analyzed in the space of the four classic dimensions of the business social responsibility (economic, legal, ethical and philanthropic), aiming to understand the determining institutions for the phenomenon studied from the point of view of the actors. The perception of the footwear manufacturers associated with the Pro-Child Institute is obtained by means of interviews and survey of the historical declarations registered by the media. The content analysis is made by use of a matrix of thematic categories compatible with the treatment given to the subject of business social responsibility according to the influence of the institutions. The results reveal the preponderant force of economic interests associated with the international market, and the national fragility in the application of the legal measures, in the field of external social obligations, as well as the moral complacency of the actors involved and the restricted contribution of the governing structures toward philanthropic action to transform the local values relative to the use of child labor. The legitimacy of the businesses intermix with the economic interests in the reduction in the costs of transactions and its social representation, as to the relative weight of the institutions that conform to the environment.

**Key-words:** Business Social Responsibility. Institutional Environment. Pro-Child Institute.

<b>Lista de figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 2.1 – Degraus da responsabilidade social	62
Figura 2.2 – Três níveis de análise (do ambiente da organização)	73
Figura 2.3 – Os ambientes da organização e seus <i>stakeholders</i>	79
Figura 3.1 – O IPC e a rede de fábricas de calçados de Franca	149

<b>Lista de tabelas</b>	<b>Página</b>
Tabela 1.1 – Modelo dimensional das categorias temáticas de análise	32
Tabela 2.1 – Modelo de RSE/Corporate Citizenship	65
Tabela 2.2 – Características da rede de poder (Policy Network)	116
Tabela 3.1 – Perfil dos membros pioneiros do IPC	139
Tabela 3.2 – Variação no número de membros do IPC	141
Tabela 3.3 – Perfil das fábricas associadas ao IPC	142
Tabela 3.4 – Características dos membros na rede IPC	145
Tabela 3.5 – Características das conexões na rede IPC	146
Tabela 4.1 – Perfil das empresas entrevistadas do IPC	164
Tabela 4.2 – Relação dos demais atores entrevistados	165
Tabela 4.3 – Impacto da visão econômica nas grandes empresas (exportadoras)	180
Tabela 4.4 – Impacto da visão econômica nas médias empresas (exportadoras)	181
Tabela 4.5 – Impacto da visão econômica nas pequenas empresas (exportadoras)	183
Tabela 4.6 – Impacto da visão econômica nas pequenas empresas (não-exportadoras)	184
Tabela 4.7 – Impacto da visão econômica na microempresa (exportadora)	185
Tabela 4.8 – Resumo do impacto da visão econômica nas empresas	186
Tabela 4.9 – Impacto da legislação nas grandes empresas (exportadoras)	197
Tabela 4.10 – Impacto da legislação nas médias empresas (exportadoras)	198
Tabela 4.11 – Impacto da legislação nas pequenas empresas (exportadoras)	199
Tabela 4.12 – Impacto da legislação nas pequenas empresas (não-exportadoras)	201
Tabela 4.13 – Impacto da legislação na microempresa (exportadora)	202
Tabela 4.14 – Resumo geral do impacto da legislação	202
Tabela 4.15 – Importância da legislação nas empresas ex-associadas ao IPC	204

Tabela 4.16 – Impacto dos valores nas grandes empresas (exportadoras)	217
Tabela 4.17 – Impacto dos valores nas médias empresas (exportadoras)	219
Tabela 4.18 – Impacto dos valores nas pequenas empresas (exportadoras)	221
Tabela 4.19 – Impacto dos valores nas pequenas empresas (não-exportadoras)	222
Tabela 4.20 – Impacto dos valores na microempresa (exportadora)	223
Tabela 4.21 – Resumo geral do impacto dos valores nas empresas	225
Tabela 4.22 – Impacto dos valores nas empresas ex-associadas ao IPC	227
Tabela 4.23 – A filantropia para as grandes empresas (exportadoras)	234
Tabela 4.24 – A filantropia para as médias empresas (exportadoras)	235
Tabela 4.25 – A filantropia para as pequenas empresas (exportadoras)	236
Tabela 4.26 – A filantropia para as pequenas empresas (não-exportadoras)	238
Tabela 4.27 – A filantropia para a microempresa (exportadora)	239
Tabela 4.28 – Resumo geral da filantropia para as empresas	241

## **Lista de siglas**

Abrinq – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos  
Acif – Associação Comercial e Industrial de Franca  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
Cenpec – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária  
Ciesp – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo  
CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz  
CUT – Central Única dos Trabalhadores  
Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente  
ECT – Economia dos Custos de Transação  
Facef – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca  
Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
Funcad – Fundo de Assistência à Criança e ao Adolescente  
Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGE – Instituto de Geografia e Estatística  
IPC – Instituto Pró-Criança  
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
Ipec – Programa Internacional para Erradicação do Trabalho Infantil  
Ipes – Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
ONG – Organização Não-Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PIB – Produto Interno Bruto  
Pnad – Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar  
Rais - Relação Anual de Informações Sociais  
RSC – Responsabilidade Social Corporativa  
RSE – Responsabilidade Social Empresarial  
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
Secex – Secretaria de Comércio Exterior  
Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
Sesi – Serviço Social da Indústria  
Sindifranca – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca  
Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
Unicef – Fundação das Nações Unidas para a Infância  
Uni-Facef – Centro Universitário de Franca

## SUMÁRIO

1 O PROBLEMA E COMO ENFRENTÁ-LO.....	13
1.1 O problema .....	13
1.1.1 Formulação do problema .....	17
1.1.2 Objetivos (geral e específicos) e questões intermediárias .....	18
1.1.3 Suposições (hipóteses geral e intermediárias).....	20
1.1.4 Delimitação do estudo .....	22
1.1.5 Relevância do estudo .....	24
1.2 Metodologia .....	25
1.2.1 Tipo de pesquisa .....	25
1.2.2 Delimitação do universo da pesquisa .....	27
1.2.3 Técnicas de coleta dos dados .....	28
1.2.4 Tratamento dos dados .....	30
2 INSTITUIÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....	34
2.1 Os significados da responsabilidade social das empresas .....	34
2.1.1 Um breve panorama histórico .....	34
2.1.2 Significação da responsabilidade social empresarial .....	50
2.2 Instituições e legitimidade dos negócios .....	70
2.2.1 Os ambientes da organização .....	70
2.2.2 O papel das instituições .....	83
2.2.3 Legitimação do comportamento empresarial responsável .....	95
2.2.4 As características das redes de empresas .....	109
3 A REDE DE EMPRESAS NO INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA DE FRANCA .....	119
3.1 A cadeia produtiva local .....	119
3.1.1 Identificando a tipologia de mercado .....	120
3.1.2 As características estruturais do <i>cluster</i> calçadista .....	123
3.1.3 A governança do sistema de produção calçadista francano .....	126
3.2 O Instituto Pró-Criança .....	130
3.2.1 Relacionamentos empresariais cooperativos: o contexto local .....	132
3.2.2 As características da rede Pró-Criança .....	135
4 O FENÔMENO DA RSE PARA OS ASSOCIADOS AO IPC .....	152
4.1 Algumas transformações relevantes a partir da década de 90 .....	152
4.2 As obrigações sociais na visão dos atores empresariais: o econômico .....	165
4.2.1 O cenário do mercado de trabalho nos anos 90 .....	165
4.2.2 A denúncia de trabalho infantil na produção de calçados de Franca .....	170
4.2.3 A percepção dos interesses econômicos pelos atores .....	178
4.3 As obrigações sociais na visão dos atores empresariais: o direito .....	190
4.3.1 O cenário dos direitos das crianças e dos adolescentes .....	190

4.3.2 A percepção do direito pelos atores .....	195
4.4 Os valores dos atores empresariais: a moralidade do trabalho infantil .....	204
4.4.1 O cenário cultural da moralidade do trabalho .....	204
4.4.2 As percepções moral e ética dos atores .....	215
4.5 A eficácia da governança social no IPC: a filantropia em ação .....	228
4.5.1 O cenário da filantropia no país: uma aproximação .....	228
4.5.2 A percepção filantrópica dos atores .....	233
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	244
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	252
APÊNDICES .....	266
APÊNDICE A .....	266
APÊNDICE B .....	267
APÊNDICE C .....	268
APÊNDICE D .....	269
ANEXOS .....	270
ANEXO A .....	271
ANEXO B .....	273
ANEXO C .....	280
ANEXO D .....	286

## **1 O PROBLEMA E COMO ENFRENTÁ-LO**

### **1.1 O problema**

O presente trabalho propõe o estudo da responsabilidade social empresarial, admitindo-a, dentro da teoria organizacional, como fator referencial chave para avaliar a sintonia das relações que as organizações mantêm entre si e com o ambiente institucional no qual elas estão inseridas. Embora a manifestação de responsabilidade social por parte das empresas seja um fenômeno recente no mundo, sua evolução não deixa dúvidas de que esta é uma filosofia que vai permeando os modelos de gestão empresarial. Cada vez mais, empresas procuram explorar esse conceito, no sentido de se manterem firmes e atuantes no mercado.

Visando à compreensão da ação empresarial socialmente responsável em função da abordagem neo-institucionalista, é preciso romper tanto com o reducionismo clássico da Economia, quanto com a visão sobre-socializada (ad hoc) da Sociologia. A noção de responsabilidade social da empresa, aqui correlacionada, contempla outros interesses além daqueles dos acionistas e quotistas.

Em outras palavras, a visão tradicional de Friedman (2000) é descartada, pois focaliza tão somente as expectativas quanto ao retorno do capital e aos direitos da propriedade, desconsiderando o interesse dos outros agentes que mantêm relação com a organização. O lucro não é a única responsabilidade social da empresa. Assim, é preciso considerar a observação de McGuire (1965) para o papel do mundo social que está à volta das empresas que sentem a necessidade de agir de acordo com novos parâmetros, não apenas os econômicos.

No entanto, mesmo na visão econômica da Nova Economia Institucional, nas suas abordagens do Ambiente Institucional e da Economia dos Custos de Transação, a posição adotada em relação à ação empresarial ainda reflete uma noção por demais positiva (instrumentalista). O foco central está sempre fundamentado na economia dos custos de transação.

Na corrente de pesquisa, chamada de Instituições de Governança, dentro da Nova Economia Institucional, na qual o estudo da Economia dos Custos de Transação ganha destaque, Williamsom e Winter (1993) ressaltam a natureza da firma em que os contratos são imperfeitos, pois existem complexidade e assimetria informacional. Williamsom (1985 e 1996) abre espaços para discussão de

comportamentos oportunistas dos agentes econômicos e advoga a lógica racional de que instituições importam e exigem estruturas de governança eficientes economicamente, ao nível micrororganizacional, que permitam o monitoramento e controle dos custos de transação. O problema desta visão microeconômica está na aceitação de construções organizacionais sempre eficientes.

No entanto, North (1990) considera a possibilidade de que as instituições estabelecidas na sociedade, ao promoverem estruturas estáveis para a interação humana, nem sempre resultarão numa condição de garantia de resultados eficientes do ponto de vista econômico. O que nos alerta para a consideração dos custos sociais dos negócios, portanto, da responsabilidade social das empresas. Cabe também complementar e registrar que estruturas intermediárias de governança entre o mercado e a firma, na forma de rede de empresas, são reconhecidas por diversos autores tanto da vertente econômica quanto sociológica (WILLIAMSON, 1985 e 1996; MÉNARD, 2002; POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Neste ponto, é possível estabelecer um diálogo contributivo do novo institucionalismo em análise organizacional, baseado na Sociologia e na Ciência Política, para auxiliar o novo institucionalismo econômico. Representações sociais mais simbólicas do que propriamente eficientes economicamente incorporam-se nas estruturas de governança empresarial, buscando manter estáveis as relações de poder na cadeia produtiva. Portanto, seja no nível da firma (micro) ou no nível da rede de organizações (meso), as soluções alcançadas para o enfrentamento das demandas sociais por maior responsabilidade social empresarial nem sempre serão necessariamente mais econômicas (eficientes), mas ajudam a legitimar as estruturas e as práticas organizacionais no mundo dos negócios.

É claro, nada ocorre no ambiente institucional sem que alguma mudança em relação à situação anterior tenha sido implementada. Um novo ambiente sempre está sendo construído socialmente. No momento atual, a questão da responsabilidade social da empresa vem ganhando imenso destaque nos meios de comunicação em geral, bem como no meio acadêmico, como nunca antes existiu em nossa sociedade. Desde os anos 90, inúmeras são as seqüências de eventos que marcam o avanço e aprofundamento no quadro institucional geral na direção da ação empresarial socialmente responsável no país.

Especial destaque merece ser dado ao papel desempenhado pelo sociólogo brasileiro Herbert de Souza (Betinho), fundador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), em 1981 e que, no ano de 1996, convocou os empresários ao combate à pobreza e melhoria das condições de vida da população, numa extensão do Movimento da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, movimento este nascido no ano de 1993, juntamente com a campanha Natal sem Fome (PLASENCIA, 2001). Coube também ao Ibase, no ano de 1997, o lançamento da campanha sobre o debate em torno da publicação do Balanço Social, culminando com a proposta, no mesmo ano, do projeto de Lei nº 3.116, visando estabelecer a obrigatoriedade da publicação do Balanço Social (BNDES, 2000a e 2000b). Dentre as associações empresariais criadas com a finalidade de intervenção social, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), criado em 1996 e o Instituto Ethos, criado em 1998, merecem destaque.

A reação formal do empresariado brasileiro diante desse movimento de reordenamento institucional está registrada no Documento dos Líderes (1998), intitulado “Cidadania e riqueza nacional: o resgate do social na prosperidade econômica”, datado de 1997 e aprovado em fórum nacional empresarial no ano de 1998, explicitando a autoconvocação da classe empresarial ao convite irrecusável da sociedade brasileira à sua participação e contribuição material no movimento de responsabilidade social.

Ainda que se considere novo o movimento de responsabilidade social da empresa, no Brasil, cabe ressaltar o papel de destaque de fomentador institucional que vem sendo exercido pelo Instituto Ethos. Com pouco mais de dois anos de existência, com sede em São Paulo, o Instituto Ethos já reunia 214 empresas associadas, que somavam um faturamento de R\$ 119 bilhões, equivalente a 14% do PIB e empregavam 470 mil pessoas (OLIVEIRA NETO, 2000).

A evolução da mudança de comportamento empresarial, no caso brasileiro, é claramente perceptível. Conforme declarou Grajew (2000), empresário e presidente do Instituto Ethos, no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social, realizado na cidade de Ribeirão Preto: “Há dez anos, quando se procurava uma organização para pedir a ela que investisse em ações sociais, costumávamos ouvir: Tudo bem, vou fazer um sacrifício, vou fazer uma doação”. A postura empresarial mudou

muito e continua mudando, mas não significa dizer que a transformação foi geral e espontânea.

Segundo pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2000a), no trabalho intitulado Ação Social das Empresas do Sudeste, no Brasil, em 1998, 67% das empresas pesquisadas, na região sudeste, destinavam montantes de recursos monetários, praticando algum tipo de ação social. Afirmações de Melo Neto e Froes (1999) sobre estudo do Banco Mundial, de março de 1999, denominado “Parceria, pobreza e cidadania”, caracterizam um aumento da participação das empresas em todo o mundo em projetos sociais e destacam a pesquisa de Kanitz & Associados, que estimou em R\$ 1,728 bilhões os investimentos em projetos sociais, das 400 maiores entidades filantrópicas do Brasil. Ou seja, os dados demonstram existir uma sensível atuação social conjunta, envolvendo empresas, governo, organizações não-governamentais e sociedade civil, formando-se no país.

Considerando tal panorama histórico nacional, será apenas sobre a reestruturação produtiva industrial do setor calçadista nos anos de 1990, concentrada na localidade municipal de Franca, estado de São Paulo, que irá recair minha atenção sobre esse fenômeno dinâmico da construção da participação empresarial, voltada para a responsabilidade social. O impacto social dessas transformações institucionais também se verifica na cidade de Franca, mais conhecida como capital nacional do calçado masculino de couro.

Nessa localidade, a ação social empresarial responsável pode ser visivelmente observada na criação do Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente (Instituto Pró-Criança), em novembro de 1995, fruto da parceria do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – Sindifranca – com a Associação Comercial e Industrial de Franca – Acif – e a Delegacia Regional Ciesp/Fiesp. Foi na primeira metade dos anos 90 que os fabricantes de calçados francanos viram-se envolvidos com a polêmica nacional sobre a irresponsabilidade social pela utilização de trabalho infantil em sua cadeia produtiva.

O intuito específico deste trabalho será o de analisar as bases do movimento dinâmico do ambiente institucional que impactam no comportamento organizacional cooperativo nesse processo de responsabilização social, que vem sendo assumido parcialmente pelas empresas do setor calçadista, no caso francano, diante do

desafio da erradicação de trabalho infantil. Assim, é preciso compreender as motivações dos empresários locais, associados ao Instituto Pró-Criança, que o arranjo institucional nacional viabiliza, permite e incentiva.

Está claro que, com o desenvolvimento da consciência empresarial, a construção da chamada empresa-cidadã brasileira tem possibilitado um avanço considerável na atuação, direta ou indiretamente, em projetos de cunho social ou ambiental. Torna-se, então, fundamental avaliar as causas institucionais que requereram o pronunciamento da responsabilidade social da empresa, para o caso brasileiro, considerando o exemplo da indústria calçadista de Franca relativo ao trabalho infantil, limitado aos associados do Instituto Pró-Criança.

Dessa forma, a ação privada de responsabilidade social empresarial pode ser entendida como um instrumento fundamental, pertinente à lógica da gestão econômica e à estratégica da produção para a sobrevivência das empresas, no sentido de promover uma condição razoável para viabilizar a continuidade no processo de acumulação de capital daquelas firmas, compatíveis com as exigências do ambiente institucional.

### **1.1.1 Formulação do problema**

As profundas transformações organizacionais ocorridas no plano da reestruturação produtiva, sob orientação do processo de racionalização econômica, a partir do domínio das idéias neoliberais, nos anos de 1980, constroem uma nova realidade mundial e impactam o ambiente institucional brasileiro de forma marcante nos anos de 1990. Paradoxalmente, o movimento nacional de cobrança pela responsabilidade e ação social empresarial cresce nesse período.

A compreensão da alteração no comportamento e adoção de ações socialmente mais responsáveis, no mundo empresarial do país, pode ser corroborada (pelo menos em parte) pelo estudo do caso particular da indústria de calçados de Franca. Isto não implica acreditar nem na eliminação de comportamentos voltados apenas para o próprio interesse, nem no saldo sempre eficiente do arranjo institucional estabelecido, bem como na generalização automática dos resultados obtidos nesse setor para todos os demais setores da economia. Contudo, o mais importante é notar que o reordenamento do ambiente institucional nacional faz adentrar naquele setor e localidade a percepção

de responsabilidade social, absorvida por parte das organizações, num processo reativo, encampado pelas entidades representativas da classe patronal.

Em outras palavras, é possível notar que a responsabilidade social empresarial reforça-se no país, a partir das transformações no ambiente institucional nos anos 90 que simultaneamente liberalizaram as relações de comércio externo e flexibilizaram as condições e as relações de trabalho na produção industrial. Tais mudanças, por sua vez, desestruturaram o parque industrial nacional, produzindo impactos negativos sobre o mundo socioeconômico e do trabalho atrelado a ele, e, nas regiões de concentração expressiva do pólo calçadista nacional, a questão do trabalho infantil foi exposta. Como consequência desse movimento, parte das organizações do setor calçadista de Franca sente a necessidade de considerar a responsabilidade social quanto ao trabalho infantil como um fator importante na gestão da cadeia produtiva e, portanto, da sua incorporação como elemento de destaque na coordenação das ações interorganizacionais cooperativas, orientadas pelas entidades patronais, o que abre espaços para explorar novas vantagens estratégicas no âmbito da gestão empresarial.

Problematizando: Em que medida as mudanças no ambiente institucional nacional impactaram decisivamente na percepção da responsabilidade social empresarial quanto a não utilização de trabalho infantil dos associados ao Instituto Pró-Criança, no caso da indústria de calçados de Franca nos anos 90? Quais instituições – econômicas, políticas e sociais – são determinantes desse fenômeno na visão dos atores?

### **1.1.2 Objetivos (geral e específicos) e questões intermediárias**

Sintetizando, meu objetivo geral é analisar o processo dinâmico de percepção da responsabilidade social empresarial quanto a não utilização de trabalho infantil pelas empresas associadas ao Instituto Pró-Criança, no setor industrial calçadista de Franca, estabelecido diante de uma nova configuração nacional do ambiente institucional nos anos 90, e avaliar a contribuição decisiva das instituições – econômicas, políticas e sociais – que induziram esse fenômeno.

Com a finalidade de suportar o objetivo geral, será preciso articular respostas aos objetivos específicos e às questões abaixo:

- a) Contextualizar o movimento histórico de responsabilidade social das empresas, explicitando sua evolução e significado, para compatibilizá-lo

com as variáveis teóricas chaves da abordagem neo-institucionalista, desenvolvidas no campo da Economia, na sua corrente do Ambiente Institucional, complementada pelas contribuições da Sociologia e da Ciência Política.

Questão: Como é possível articular a perspectiva neo-institucionalista da Economia, combinada com variáveis da Sociologia e da Ciência Política, visando explicar o fenômeno da responsabilidade social empresarial?

- b) Identificar na estrutura da cadeia produtiva de calçados de Franca os elementos dessa organização industrial específica que incentivam ou limitam a percepção e prática de ações socialmente responsáveis pelas organizações industriais do setor quanto a não utilização de trabalho infantil.

Questão: Que elementos da organização industrial, presentes na cadeia produtiva calçadista de Franca, incentivam ou limitam a percepção e prática da responsabilidade social empresarial quanto a não utilização de trabalho infantil?

- c) Descrever a estrutura de governança da responsabilidade social dos fabricantes do setor industrial calçadista de Franca, materializada na forma do Instituto Pró-Criança, destacando as características dos membros e das conexões existentes na rede de empresas ali associadas e explicitando as vantagens e limites desse modelo para o avanço da percepção empresarial sobre o tema.

Questões: Como funciona a estrutura de governança da responsabilidade social dos fabricantes de calçados de Franca quanto a não utilização de trabalho infantil e quais as suas características que limitam ou contribuem para a gestão da percepção empresarial sobre o tema?

- d) Diante da análise do impacto que o domínio neoliberal conduziu sobre a reestruturação produtiva verificada no país nos anos 90, avaliar analiticamente as modificações introduzidas sobre o marco institucional legal e econômico que incentivam ou limitam o comportamento socialmente responsável das organizações quanto a não utilização de trabalho infantil, na gestão da produção calçadista de Franca.

Questões: Quais instituições legais e econômicas relativas ao tema da utilização de trabalho infantil, modificadas ou introduzidas nos anos 90, podem ser consideradas importantes para o avanço da percepção da responsabilidade social empresarial na cadeia produtiva calçadista de Franca? Como tais instituições influenciam esse fenômeno?

- e) Arrolar as posturas individuais dos representantes líderes do setor calçadista francano, relativas à questão do trabalho infantil, na condição de dirigentes ou membros associados do Instituto Pró-Criança, visando analisar o peso que as instituições sociais e suas restrições informais têm sobre a percepção da responsabilidade social empresarial local.

Questões: Quais as opiniões dos dirigentes e membros associados do Instituto Pró-Criança quanto à validade das ações filantrópicas para o combate ao trabalho infantil na localidade? Como esses atores concebem – valorizam ou não – a participação de indivíduos menores de 14 anos em atividades laboriais?

### **1.1.3 Suposições (hipóteses geral e intermediárias)**

É possível explicitar a suposição geral, deste trabalho de pesquisa, considerando que a percepção e adoção de ações socialmente responsáveis quanto a não utilização de trabalho infantil pelo meio empresarial francano, no setor da indústria calçadista, coordenada pela via de relações interorganizacionais através do Instituto Pró-Criança, resulta de um processo ambíguo. Ao reconhecer forçosamente a necessidade dessa nova postura e posicioná-la no centro das atenções da gestão da produção, para fazer frente às exigências do novo contexto do ambiente institucional nos anos 90, é articulada de forma ainda limitada pelas unidades empresariais individuais associadas ao Instituto, pois as mesmas são orientadas positivamente por forças econômicas e legais.

Em outras palavras, a suposição geral deste trabalho considera que a percepção e prática da responsabilidade social dos produtores calçadistas francanos quanto a não utilização de trabalho infantil, restringida aos associados do Instituto Pró-Criança, são articuladas de forma limitada pelas organizações, dado o caráter conflitante das motivações que orientam esse fenômeno.

De um lado, a motivação que orienta positivamente esse fenômeno é derivada das obrigações sociais externas, regidas pelas instituições econômicas e político-legais. De outro lado, considerando as pressões internas das instituições sociais e suas restrições informais, a conduta moral do empresariado local é complacente com a utilização de trabalho infantil.

Para apoiar a tese central, partiremos das seguintes suposições intermediárias, condizentes com os objetivos específicos e com as questões anteriormente mencionados:

- a) É possível explicar o tema da responsabilidade social empresarial, considerando a abordagem neo-institucionalista do Ambiente Institucional da Economia, combinando aspectos da Sociologia e da Ciência Política, na medida em que compreendemos que o mundo dos negócios ou dos interesses econômicos está circunscrito a padrões de legitimidade ditados por instituições econômicas, sociais e políticas;
- b) Os elementos da organização industrial presentes na cadeia produtiva calçadista de Franca limitam a percepção e prática da responsabilidade social empresarial quanto a não utilização de trabalho infantil;
- c) A estrutura de governança da responsabilidade social quanto a não utilização de trabalho infantil, elaborada pelos fabricantes do setor industrial francano, contribui de forma restringida para o desenvolvimento de um modelo de gestão empresarial mais eficiente sobre o tema em questão;
- d) A força de aplicação das leis nacionais e internacionais sobre a erradicação de trabalho infantil, aliada, sobretudo, aos riscos derivados de perdas econômicas nos negócios do mercado externo, verificam-se como incentivos decisivos ao comportamento socialmente mais responsável no setor industrial calçadista de Franca;
- e) A preocupação dos empresários de Franca com o tema em questão deve-se à necessidade de representação social da legitimidade dos negócios, mais do que ao argumento de eficiência econômica da estrutura de governança da responsabilidade social quanto a não utilização de trabalho infantil.

#### 1.1.4 Delimitação do estudo

Para o delineamento desta pesquisa, a regência dos elementos teóricos da Nova Economia Institucional, na sua vertente do Ambiente Institucional, combinada às contribuições neo-institucionalistas da Sociologia e da Ciência Política, é considerada essencial para compreender o papel e a dinâmica das instituições que regulam, incentivam e limitam as ações socialmente responsáveis das organizações. Implica, por sua vez, perceber que as empresas reagem e estruturam novas relações socioeconômicas, no sentido de moldar o ambiente a seu favor, num processo contínuo de luta pelo direito de sobrevivência.

Os argumentos de Dowbor e Antunes, abaixo relacionados, ajudam a visualizar parte desse processo. Na avaliação de Dowbor (1998, p. 437), a preocupação com a responsabilidade social recai naturalmente sobre os ricos e daí surge a filantropia e, mais importante, a questão da responsabilidade social empresarial. Ao explicitar a aparente contradição do fato, registrada nas palavras: “Pode parecer ingênuo esperar consciência de quem com ela não lucra”, o mesmo autor conclui que “os dramas sociais e ambientais” são os elementos principais pertinentes dentro da percepção da responsabilidade social pelos empresários, na tentativa de resgatar uma sociedade sustentável. Em minha opinião, é um movimento dialético e contraditório no processo de acumulação de capital, que destrói e, ao mesmo tempo, tenta manter sustentável o tecido social.

Antunes (2000, p. 113-114), ao destacar a participação alternativa do Terceiro Setor e dentro dele as atividades caracterizadas por uma economia solidária, também explicita a percepção de que as “associações e empresas solidárias” (que podem vincular ações em parceria com as empresas do setor privado) preenchem uma lacuna deixada pelo desmonte do Welfare State (onde ele existiu) e pela crise do trabalho, porém, sem transformar radicalmente o sistema global capitalista, protegendo-o e minimizando a “barbárie do desemprego estrutural”.

A complexidade inerente da combinação das análises organizacionais e econômicas contemporâneas nos “convida a esforços no sentido da construção de pontes entre abordagens econômicas e sociológicas, entre modelos estruturais e racionais, e entre teorias institucionais e ecológicas”, conforme os argumentos de Nohria e Gulati, assim sintetizado por Sacomano Neto e Truzzi (2002, p. 42).

Nesta mesma direção, numa tentativa de recuperar o diálogo entre economia e sociologia, tanto Côrtes (2004) quanto Burlamaqui (2001) defendem o mesmo argumento. O primeiro autor visando dar “ênfase à legitimidade, aos aspectos cognitivos e aos processos de isomorfismo que contribuem para a permanência de uma dada organização” (CÔRTEZ, 2004, p. 1). O segundo autor dizendo que a “perspectiva institucionalista reproposta pela chamada, ‘nova sociologia econômica’ (...) é um complemento indispensável à reconstrução da teoria econômica numa perspectiva evolucionária e interdisciplinar (isto é, num enquadramento teórico centrado não nos conceitos de ‘equilíbrio’ e ‘maximização’, mas nos de ‘evolução’ e ‘transformação estrutural’)” (BURLAMAQUI, 2001, p. 2).

Do ponto de vista da caracterização do espaço territorial local frente às novas demandas do fluxo global, Paulillo (2000) sintetiza com primor as respostas estratégicas empresariais específicas, articuladas segundo decisões de caráter institucional, a partir das três dimensões propostas neste trabalho: 1 – a econômica, focada na criação de vantagens competitivas; 2 – a cultural e social, refletida pela mobilização cooperativa local e criação de uma identidade coletiva territorial; 3 – a política, viabilizada por meio de uma estrutura de governança necessária para a geração de novas oportunidades.

Portanto, para analisar o avanço da percepção da responsabilidade social empresarial quanto a não utilização de trabalho infantil na cadeia produtiva de calçados de Franca, restrito às relações existentes entre os produtores associados ao Instituto Pró-Criança, fixar-se-á atenção sobre as duas principais variáveis-chave do neo-institucionalismo econômico e sociológico, respectivamente: custos de transação e legitimidade. Também será utilizada a abordagem de redes de poder (*policy network*), no sentido de complementar o presente estudo, destacando o papel da articulação política presente no setor calçadista de Franca e as características estruturais que moldam a estrutura de governança da rede de empresas associadas naquele Instituto.

Dessa forma, combino a abordagem dos dois tipos padrões de relações que explicam o funcionamento dos mercados, conforme caracterizado por Fligstein (2001): as *networks*, caracterizando relações entre produtores, consumidores, fornecedores e governo; e a regras gerais (formal e informal) da sociedade que viabilizam condições para a troca econômica. No entanto, em contraposição à visão do

autor, permaneço no grupo de acadêmicos que optam pela complementaridade das perspectivas econômica e sociológica. Ademais, o próprio autor reconhece que nem tudo é apenas legitimidade ou poder, pois “Market forces, although socially constructed, continue to pose important constraints on organizations” (FLIGSTEIN, 2001, p. 190). Em outras palavras, eficiência (redução de custos) e legitimidade são partes de um mesmo todo.

Não é objetivo desta tese analisar o papel das redes de relações sociais ou pessoais existentes na cadeia produtiva de calçados de Franca, nem elaborar uma análise na linha instrumentalista que adota uma visão positiva sobre o tema da responsabilidade social, visando avaliar a eficiência econômica da estrutura de governança estabelecida.

### **1.1.5 Relevância do estudo**

O interesse pessoal pelo tema vai surgindo ao longo dos anos de 1996 e 1997, e em 1998, quando tive a oportunidade de solidificar as bases teóricas sobre o tema durante o Programa de Pós-Graduação, em nível de mestrado, na área de Administração, recém-criado na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca – Facef (autorizado e reconhecido pela Capes), enfatizando a compreensão dos fenômenos regional e local, interligados às questões nacionais e internacionais. Desta forma, culmina, no ano de 2000, com a dissertação de mestrado, intitulada *Responsabilidade Social da Empresa e Neoliberalismo no Brasil Contemporâneo*, que proporciona uma particular compreensão das diversas dimensões institucionais envolvidas no processo.

O processo de avanço da responsabilidade social das empresas ganha ainda mais destaque quando mencionamos o resultado da Pesquisa Ação Social das Empresas, levada a cabo pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), prevendo a cobertura de 90% das empresas do país. O projeto iniciado no ano de 1998 constatou que 67% do universo das empresas pesquisadas da região Sudeste (em 1998) praticaram algum tipo de ação social voltada para a comunidade e 63% delas em benefício dos seus empregados. Para a região Sul (em 1999), 46% das empresas pesquisadas praticaram alguma ação social para a comunidade, indicador que se eleva para 60% se focado no seu público interno. Para a região Nordeste (em 1999), 55% do empresariado praticou alguma ação social para a comunidade e 78% das empresas

voltaram suas ações sociais para seus empregados. Para a região Centro-oeste (em 2000), os percentuais são de 50% e 71%, respectivamente.

Tais constatações demonstram a importância e a dimensão desse fenômeno que se espalha atualmente no país e, portanto, destacam a necessidade de buscar uma avaliação crítica do processo institucional particular de absorção da responsabilidade social pelo setor calçadista francano. Desvendar a complexidade das relações envolvidas nesse tema, bem como sua posição de destaque dentro da gestão da produção e dos negócios das empresas, pode ser considerada uma importante contribuição acadêmica.

Ao mesmo tempo em que torna possível acrescentar material teórico sobre o tema da responsabilidade social empresarial produzido no país, do ponto de vista particular da localidade no município de Franca, local onde atualmente resido, é inegável a relevância de um trabalho dessa envergadura, na medida em que explora, desvenda e expõe a percepção e prática da responsabilidade social empresarial enquanto elemento presente no ambiente institucional que rege a política de negócios das firmas locais. Articular, num processo de dinâmica institucional, a manifestação da responsabilidade social empresarial ao longo da década de 1990, no caso da indústria de calçados de Franca, conduzida pela confrontação entre a ótica da racionalização econômica e da perspectiva sociológica, é uma tarefa intelectual no mínimo instigante e certamente compensadora.

Na condição de ex-auditor externo, exercida no período de junho de 1998 a junho de 2000, para vistoria nas fábricas de calçados e nas bancas (prestadores de serviços), para fazer cumprir o compromisso de erradicação do trabalho infantil na indústria local, resultado de um convênio entre a Facef e o Instituto Pró-Criança, firmado em abril de 1998, pude vivenciar, empiricamente, alguns avanços e dificuldades no comportamento dos atores, relativos ao desafio posto pela temática da responsabilidade social empresarial. A dura realidade vivida pelas famílias carentes era parte do quadro social. Dessa participação resultaram inúmeras indagações que o presente trabalho busca esclarecer.

## **1.2 Metodologia**

### **1.2.1 Tipo de pesquisa**

O método proposto por este trabalho é o da pesquisa qualitativa. Considerando que o tema da responsabilidade social é complexo, contemporâneo e requer o tratamento de questões do tipo “como” e “por quê”, elementos de natureza mais explanatória, Yin (2001) destaca que o tratamento por dados quantitativos é insuficiente.

Segundo Minayo (1994), as Ciências Sociais têm um objetivo essencialmente qualitativo e a pesquisa qualitativa trata de uma realidade num nível não quantificável, lidando com um universo repleto de significados, motivos, crenças, valores e atitudes. Para Richardson (1999, p. 80), “há domínios quantificáveis e outros qualificáveis” que “dependem da natureza do fenômeno analisado” e a abordagem qualitativa é uma opção do pesquisador, justificando-se adequadamente para a compreensão da natureza de um fenômeno social. Ademais, nas palavras de Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos”.

Dessa forma, o presente estudo tem caráter explanatório (causal) e descritivo, porque sua investigação possibilita verificar até que ponto a abordagem positiva (economizando custos de transação) da Nova Economia Institucional justifica a percepção e a ação social mais responsável, adotadas por parte dos produtores no setor calçadista de Franca. O contraponto teórico causal para a explicação desse mesmo fenômeno é uma justificativa de ordem mais sociológica, correlacionada com o interesse dos produtores, focado na representação social da legitimidade dos negócios na sociedade. Como nos diz Rudio (1982, p. 58), “também na pesquisa descritiva, pode haver o estudo da relação entre fenômenos, procurando-se conhecer se um é causa do outro”, bem porque a pesquisa experimental não é possível para o fenômeno estudado.

O método de procedimento, de caráter mais específico, é viabilizado pelo estudo de caso (ou método monográfico), uma vez que volta sua atenção para o estudo de determinados indivíduos, grupos, condições, instituições ou comunidades, visando obter generalizações (LAKATOS; MARCONI, 2001). Lazzarini (1997, p. 21) afirma que “o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico”,

contribuindo para tratar o problema de forma contextualizada e aprofundada. Para Yin (2001), o método do estudo de caso é relativo às investigações de fenômenos contemporâneos, situações complexas nas quais não está clara a fronteira entre o fenômeno e seu contexto, bem como possibilita a utilização de várias fontes de informação (documentos, artefatos, entrevistas e observações).

### **1.2.2 Delimitação do universo da pesquisa**

A população-alvo envolve as fábricas de calçados em Franca, associadas ao Instituto Pró-Criança. Portanto, o objeto de análise é composto de 28 (vinte e oito) fabricantes de calçados associados simultaneamente ao sindicato patronal francano (Sindifranca) e ao Instituto Pró-Criança, dentre um total de 49 (quarenta e nove) empresas e 1.288 prestadores de serviços associados apenas ao Instituto<sup>1</sup>.

As empresas foram contatadas para participarem no processo de pesquisa, segundo as datas que melhor lhes convinham, mas as empresas efetivamente pesquisadas seguiram orientadas pelo seu próprio interesse da disponibilidade. Foram entrevistadas aproximadamente metade (50%) das empresas fabricantes de calçados, associadas ao Instituto Pró-Criança.

No caso da pesquisa qualitativa, Triviños (1987) nos alerta para a especificidade amostral da população, afirmando que esta pode ser fixada pelo uso de “recursos aleatórios”, sem preocupação exagerada com a quantificação. Ou seja, a pesquisa qualitativa “procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo (...) E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições” (TRIVIÑOS, 1987, p. 132), considerando os sujeitos essenciais, o ponto de vista do pesquisador, a facilidade de encontro com as pessoas e o tempo disponível para a entrevista. No mesmo sentido, Bogdan e Biklen (1999) argumentam que a amostra pode ser pequena e teórica numa pesquisa qualitativa, diferentemente do processo estatístico sofisticado.

Foram pesquisadas, também, 2 (duas) das 9 (nove) empresas ex-associadas ao Instituto Pró-Criança. Da mesma forma, foram pesquisados 2 (dois) agentes exportadores, contato intermediário fundamental dos fabricantes de calçados

---

<sup>1</sup> Existem 139 empresas cadastradas (dados de julho de 2005) na listagem completa do próprio Sindifranca. Os dados complementares foram fornecidos pelo Instituto Pró-Criança em janeiro de 2006.

com seus clientes externos. Não objetivo contatar as bancas de prestação de serviços, pois o foco da análise está centrado na percepção das empresas fabricantes de calçados sobre a questão da responsabilidade social.

As pessoas líderes do setor calçadista de Franca, consideradas importantes são: o ex-presidente do sindicato patronal e presidente do Instituto Pró-Criança, o diretor administrativo do sindicato patronal, o diretor superintendente e uma funcionária do Instituto Pró-Criança, o diretor regional do Ciesp/Fiesp, os proprietários das empresas fabricantes de calçados e seus diretores representantes. No caso dos proprietários que não puderam participar da pesquisa, alguém da direção ou administração envolvido com a questão tomou seu lugar. Foi apenas um caso. Todas as empresas efetivamente pesquisadas foram contatadas somente após uma primeira aproximação com o sindicato patronal local e o Instituto Pró-Criança. Também foram considerados nas entrevistas: um representante do Instituto Ethos, o presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados de Franca e uma pesquisadora local envolvida com a questão estudada.

### **1.2.3 Técnicas de coleta dos dados**

Dentre as fontes distintas de coleta de evidências para o método do estudo de caso, Yin (2001, p. 105) relaciona como referência seis fontes distintas: “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. As técnicas aqui utilizadas constam de pesquisa bibliográfica (ou fontes secundárias) e pesquisa documental (ou fontes primárias), pois é o primeiro passo para o levantamento de dados em qualquer pesquisa científica (MARCONI; LAKATOS, 1996). A pesquisa bibliográfica serve para aprofundamento do corpo teórico relevante para a metodologia e compreensão do tema dentro do novo enfoque proposto, de interação dinâmica do ambiente institucional. A pesquisa documental é direcionada com foco na análise de documentos administrativos do Instituto Pró-Criança e do Sindifranca, bem como nos recortes de jornais e outros materiais publicados na mídia.

Portanto, de início, uma abordagem exploratória foi necessária, buscando levantar informações e dados teóricos e referenciais em livros, artigos de revistas especializadas, congressos e seminários sobre o tema. *Sites* da internet também foram

pesquisados. Paralelamente, um levantamento da publicação jornalística sobre o tema e assuntos correlatos ao longo dos anos noventa é parte integrante deste estudo, facilitando a compreensão do fenômeno estudado. O levantamento de fatos e declarações em jornais, um de circulação nacional e outro de circulação local, ao longo de toda a década de noventa, serviu para o delineamento da evolução e impacto da problemática do trabalho infantil no local. Uma revista da área de negócios também foi considerada.

No nível da legislação vigente, a Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente e os acordos internacionais sobre direitos do trabalho foram considerados. Por decorrência, acordos e questões locais tratadas no âmbito do poder municipal e da justiça trabalhista, acerca da utilização de trabalho infantil e terceirização da produção também foram elementos de análise.

No trato das características sociais mais abrangentes da sociedade brasileira procurei, pela revisão bibliográfica, correlacionar elementos da formação histórica da burguesia industrial nacional, associados aos valores individuais locais, manifestados durante a pesquisa.

A realização de entrevistas é considerada uma das técnicas mais importantes e usuais no trabalho de campo num estudo de caso (YIN, 2001), buscando-se obter informações contidas na fala dos indivíduos diante de uma dada realidade estudada (CRUZ NETO, 1994). Entrevistas semipadronizadas (ou semi-estruturadas) com os principais agentes representativos das organizações empresariais acima citados foram realizadas, visando à averiguação de opinião e prática de ações socialmente responsáveis. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A observação direta, de maneira mais informal, também foi parte da coleta de dados por ocasião das entrevistas, visando evidenciar algo sobre o clima da empresa em relação ao tema estudado, como por exemplo, as emoções ou expressões faciais dos entrevistados e condições físicas do espaço organizacional. Todos os entrevistados demonstraram-se calmos durante a entrevista.

A identidade dos indivíduos entrevistados é mantida sob sigilo, seguindo a prática comumente adotada em estudos científicos qualitativos. No início de cada entrevista, o anonimato do entrevistado foi-lhe apresentado como uma garantia pertinente do trabalho científico.

#### 1.2.4 Tratamento dos dados

A análise dos resultados evita a descrição prolongada e enfadonha, natural em estudos do tipo descritivo. Visando confirmar a validade parcial ou total dos referenciais teóricos combinados, uma progressão temporal e lógica entre “o quê”, “como” e “por quê” envolve a redução dos dados, utilizando-se de tabelas e diagramas para sua apresentação e o cruzamento das informações consideradas pertinentes à explicação das principais variáveis de análise.

Para tanto, a análise das evidências do presente estudo de caso adota a recomendação de Yin (2001), estabelecendo uma “estratégia analítica geral”, com base em “proposições teóricas”. Proposições teóricas orientam a análise do estudo de caso a partir das relações causais e do conjunto de questões propostas pela pesquisa, consoantes com o referencial adotado. Dessa maneira, estabelecem as prioridades de análise e dão forma ao plano de coleta de dados.

Dentre os principais métodos de análise do estudo de caso, Yin (2001, p. 136) chama nossa atenção para a técnica analítica da “lógica de adequação ao padrão” como “uma das estratégias mais desejáveis”. E, neste caso, conforme argumenta o autor, ocorre a comparação entre “um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas)”, reforçando a validade interna do trabalho quando os padrões coincidirem.

O presente trabalho toma como padrão simples a força que os elementos do arranjo institucional tem sobre a percepção dos empresários calçadistas de Franca acerca da responsabilidade social de suas organizações quanto a não utilização de trabalho infantil. Instituições econômicas, legais e sociais conformam restrições e incentivos às motivações de responsabilidade social desses agentes. A questão central é determinar quais dessas instituições atuam positivamente sobre os motivos da percepção da responsabilidade social do empresariado pesquisado e, conseqüentemente, se a preocupação da ação empresarial socialmente responsável denota relação orientada pela ótica da eficiência – redução dos custos de transação na estrutura de governança – ou pela ótica da busca de representação social para a legitimidade de seus negócios.

Dada a importância da técnica de entrevista que é empregada no trabalho de campo, a Análise de Conteúdo é indicada para a análise dos dados, permitindo a disposição das evidências de tal forma que façam sentido ao referencial teórico adotado.

Segundo Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Dentre as técnicas analíticas do conteúdo, Bardin (2004, p. 147) enumera as análises categorial, de avaliação, da enunciação, da expressão, das relações e do discurso, mas chama nossa atenção para a análise categorial, por ser “a mais antiga; na prática a mais utilizada”, destacando que “Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz”. Conforme reforça Richardson (1999, p. 236), “O tema tem sido amplamente utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças etc. As respostas a perguntas abertas em um questionário, as entrevistas, reuniões de grupo etc., freqüentemente são analisadas em base temática”.

Nesse sentido, adoto a análise categorial por temas para dispor as evidências das entrevistas, criando uma matriz de categorias temáticas compatível com o tratamento dado à questão da responsabilidade social quanto a não utilização de trabalho infantil, segundo a influência do ambiente institucional na visão dos atores. Portanto, as categorias temáticas dizem respeito à compreensão do papel exercido pelas próprias instituições econômicas (categoria 3), legais (categoria 2) e sociais (categoria 1) sobre a percepção da responsabilidade social, no meio empresarial calçadista francano. Além disso, a participação no Instituto Pró-Criança (categoria 4) denota o tipo de envolvimento e preocupação da empresa com a questão. Essas categorias estão diretamente ligadas às dimensões teóricas da responsabilidade social empresarial.

A classificação dos tipos de respostas em tabelas de frequência de presença (ou de ausência) de determinados elementos de significação teórica em cada categoria temática foi utilizada. Ao abordar as instituições sociais, correlacionei valores (ideologias, tendências, atitudes e crenças) relacionados à questão do trabalho infantil. O procedimento sobre as características do conteúdo foi complementado por uma análise de intensidade dos itens de sentido que procurem demonstrar a direção da afirmação constitutiva da mensagem – favorável (+), desfavorável (-), ambivalente (mais ou menos), ou neutra (0). Por fim, cabe lembrar que palavras ou frases são partes

da análise temática, pois revelam categorias de codificação pertinentes ao pensamento dos atores, segundo sua regularidade e padrão percebidos nas respostas.

Na tabela 1.1 abaixo apresento o modelo proposto do plano de análise temática sobre a responsabilidade social empresarial quanto à questão do trabalho infantil. O modelo proposto origina-se dos elementos conceituais desenvolvidos no próximo capítulo.

**Tabela 1.1 – Modelo dimensional das categorias temáticas de análise**

Dimensões da RSE	Sistema Categorial	Indicadores	Regras de Contagem
1 – Ética Segue padrões de conduta aceitável na sociedade.	Cat. 1 – Condutas Locais  Instituições Sociais	Valores pessoais; Valores do grupo; Avaliação do tema; Solicitação externa.	Favorável (positivo) Desfavorável (negativo) Indiferente (neutro) Ambíguo (+ ou –)
2 – Legal Cumprimento das leis e dos regulamentos.	Cat. 2 – Impacto da Legislação  Instituições Legais	Reconhecimento; Fiscalização; Penalidades; Acordos formais.	Presença ou Ausência
3 – Econômica Ação que maximiza a riqueza para os <i>stakeholders</i> .	Cat. 3 – Interesse Econômico  Instituições Econômicas	Pertinência; Reputação; Mercado alvo; Contrato comercial.	Presença ou Ausência
4 – Filantrópica Ato discricionário de retribuição à sociedade.	Cat. 4 – O Instituto Pró-Criança  Estrutura de Governança	Relevância do custo; Envolvimento; Benefício; Resultado obtido.	Presença ou Ausência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, no capítulo 2, a estrutura da tese segue uma apresentação e crítica dos significados da responsabilidade social das empresas e do papel que as instituições exercem sobre a legitimidade dos negócios. No capítulo 3, abordo as características estruturais da cadeia produtiva de calçados de Franca e da rede de empresas associadas ao Instituto Pró-Criança, visando destacar os elementos presentes

que influenciam o fenômeno estudado. Por fim, no capítulo 4, a partir da visão dos atores, analiso as variáveis e indicadores propostos no estudo das dimensões da responsabilidade social empresarial (conforme tabela 1.1), destacando quais instituições foram decisivas para o movimento local, que desembocou na criação do Instituto Pró-Criança. Seguem as considerações finais, retomando a proposta da tese, seus objetivos e suposições, no sentido de evidenciar as contribuições deste trabalho.

## **2 INSTITUIÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

### **2.1 Os significados da responsabilidade social das empresas**

#### **2.1.1 Um breve panorama histórico**

Entender o significado da responsabilidade social empresarial (a partir de agora chamada de RSE) requer primeiro uma abordagem em perspectiva histórica da construção social deste fenômeno, pois a percepção da função social pelas empresas privadas mudou ao longo do tempo. Ainda nos dias atuais não é possível afirmar categoricamente que todos os homens de negócios em nosso país estão cientes da importância que suas organizações representam para o mundo social a sua volta.

No entanto, em número cada vez maior e na medida de seu tempo, esses atores vão adquirindo noções de novas responsabilidades perante os tantos outros diferentes membros da sociedade. Este fenômeno faz parte de um processo de evolução histórica da conscientização humana perante os problemas de ordem econômica, social e ambiental que vão sendo gerados pela própria ação dos homens na busca por satisfação pessoal, mas que é também limitada pelas necessidades de sustentação da coletividade.

Para o interesse deste trabalho, o corte temporal tomará o final do século XIX e início do século XX como referência inicial, beneficiando-se do quadro complexo de relações socioeconômicas aprofundadas desde a Revolução Industrial. O contexto é dominado pelas doutrinas liberais, o Estado segue os princípios do *laissez-faire* e o papel do mercado é considerado decisivo na crença do equilíbrio social, porém os ideais do socialismo científico já estão presentes. A crise econômica de 1929 aproxima-se para caracterizar a insustentabilidade hegemônica da lógica de mercado.

O movimento de capital já pronunciado possibilitou forte concentração industrial, as grandes empresas tornaram-se uma realidade influente e a ação dos sindicatos dos trabalhadores também se fez presente neste cenário. Apesar da euforia positivista vivida no começo do século XX, dos impactos técnicos de ganhos crescentes de eficiência produtiva, advindos da utilização dos princípios de administração científica, o ambiente social era marcado por enorme desigualdade e injustiça.

A escolha deste período de corte deve-se à constatação de que, segundo relatos de Maximiano (2000) e Stoner e Freeman (1999), Andrew Carnegie foi um dos

pioneiros no assunto, quando, em 1899, publicou nos Estados Unidos da América a obra intitulada “O evangelho da riqueza”, caracterizando dois princípios básicos, relativos à RSE: caridade e custódia. Nas palavras citadas pelo primeiro autor, concebe-se que o “princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais” (MAXIMIANO, 2000, p. 440).

Ademais, considerando Duarte e Dias (1986) e Barbero (2003), na Idade Média o poder da religião, portanto da Igreja, sobrepujava a importância da empresa. Na Idade Moderna, com a Reforma Protestante, o enriquecimento pessoal passou a ser um forte valor social, embora dividindo espaço com a presença marcante do Estado. Neste caso, ainda não havia espaço para florescer a preocupação com a RSE, pois toda ação empresarial que enriquece o indivíduo por si mesma já é legítima.

Portanto, somente na Idade Contemporânea percebemos que se inicia uma primeira aproximação com a preocupação sobre RSE, na medida em que a preponderância do individualismo das teses liberalizantes cria um ambiente socioeconômico favorável ao surgimento das necessidades de zelo empresarial pelas pessoas menos favorecidas. Destaca-se, então, primeiro na forma de filantropia.

Como esclareceu Barbero (2003), esta é uma “maneira paternalista” de responsabilidade social dos empresários perante os “menos afortunados”. Neste caso, as práticas empresariais recorrem a soluções de curto prazo, distantes do foco central do problema social, tomando a forma de donativos e baixo envolvimento. Apoiado em Frederick, o autor relata que tal comportamento filantrópico não era a regra geral, mas na verdade a exceção. Neste momento, as ações sociais empresariais dependiam mais da personificação do dono, do que de uma lógica interna de gestão administrativa.

A justificativa fundamental desse primeiro passo da RSE na direção da filantropia empresarial, muito apropriada a nosso ver, em concordância com o que foi registrado por Barbero (2003), citando a opinião de Mitchell de que essa atitude empresarial decorreu da necessidade de resposta aos crescentes movimentos contra a atividade empresarial, iniciada entre o final do século XIX e o início do século XX nos Estados Unidos da América do Norte.

Mcguire (1965) retratou a situação do mundo dos negócios e do trabalho, reforçando o argumento acima citado. O período após a Guerra Civil norte americana (a partir de 1865) representou a valorização dos negócios como sinônimo de progresso na

sociedade e despertou a admiração social pelos heróicos homens de negócios – os “titãs dos negócios” ou “capitão de indústria” – dentre eles os Carnegies e Rockefellers. Mas com os excessos do progresso industrial (o capitão de indústria Vanderbilt dizia: “o público que se dane”) e as tendências monopolistas do sistema econômico, vários Estados passaram a regulamentar por lei as atividades de negócios. Em paralelo, com as constantes crises econômicas (1819, 1837 e 1873), a pobreza e as necessidades dos trabalhadores norte-americanos fizeram aflorar um grande surto de ações sindicais, culminando com “freqüentes e sangrentos conflitos” no final do século XIX.

Na razão de seu tempo, o caso Dodge versus Ford<sup>2</sup> (em 1919), relatado por Ashley (2002), demonstra que a decisão da Suprema Corte de Michigan em favor dos Dodges é a confirmação de que a lógica exclusiva do lucro ainda dominava a ação empresarial. Conforme decisão proferida, a filantropia corporativa somente se justificava quando favorecesse os interesses exclusivos dos acionistas. A utilização dos recursos não caberia para outros objetivos que não o próprio resultado econômico.

De acordo com Duarte e Dias (1986), apesar de outras manifestações de autores como Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley, em 1907, e John Clark, em 1916, foi somente com o trabalho de Bowen, intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, publicado em 1953 nos Estados Unidos da América (e em 1957 no Brasil), que se demarcou o início de um período mais promissor de debate sobre o assunto. A popularização do conceito ocorreu no início dos anos 1960 nos Estados Unidos da América, a partir do final da década de 1960 na Europa, e no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 no Brasil e na América Latina.

No mesmo ano de 1953, conforme relatado por Ashley (2002), o caso A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow, julgado pela Suprema Corte de Nova Jersey, foi desfavorável aos interesses exclusivos dos acionistas, permitindo a doação de recursos da empresa para a Universidade de Princeton. A filantropia corporativa foi reconhecida perante a lei e a idéia de que uma empresa pode viabilizar o “desenvolvimento social” foi aceita. Desta forma, abriu-se caminho para que outros objetivos e ações sociais também pudessem ser legitimados, confrontando a idéia única de defesa dos lucros dos acionistas. A inserção da corporação no contexto das

---

<sup>2</sup> Conforme relatado por Ashley (2002, p. 19): “Henry Ford, alegando objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados”, preferindo aumentar investimento, salários e fundo de reserva. Isso gerou a reação dos irmãos Dodges, questionando legalmente a competência do presidente da Ford.

necessidades da sociedade começava a fazer parte da lógica dos negócios, alterando suas práticas.

Neste ponto, novamente a questão deve ser contextualizada historicamente e Bowen proporciona uma razoável lógica de justificativas. Sob o risco da opção comunista e de forte pressão do movimento civil que se manifestam nos EUA a partir da década de 1950, a empresa deve dar sua contribuição. Nas palavras do autor:

“Os homens de empresa americanos começaram a aperceber-se das forças que induziam ao socialismo em vários cantos do mundo e a reconhecer que algum dia poderiam ser ameaçados da mesma forma, a menos que se alterasse o sentido das tendências do pensamento social e que se pudesse modificar o funcionamento do sistema de livre-empresa, de molde a atender mais amplamente às aspirações do povo norte-americano” (BOWEN, 1957, p. 93).

Mcguire (1965) também destaca esse panorama dos anos 50, embora o faça de maneira menos enfática. Registra a dura realidade dos trabalhadores na luta pela sobrevivência, enfatizando dados que apontam para 20% a 30% das famílias norte-americanas com renda inferior a US\$ 3.000 anuais, sendo estimado como necessário US\$ 5.000 anuais para uma vida familiar decente. E ressalta que, embora a ameaça comunista pelo trabalhador americano tenha sido pequena, o que se pode questionar, não deveria ser minimizada.

Outra preocupação indicada por Bowen refere-se ao fato de evitar o avanço desnecessário de regulamentações de controle pelo governo, idéia que se explicita na seguinte frase, em clara defesa da reação do setor privado: “A evocação voluntária destas responsabilidades pelos homens de negócios é, ao menos, uma alternativa possível para se evitar um maior controle da economia pelo Estado” (BOWEN, 1957, p. 40). Essa última percepção fica ainda mais clara quando afirma que o “montante de regulamentação oficial, ou até mesmo de propriedade pública, tem figurado como permanente ameaça” (BOWEN, 1957, p. 126).

Devo lembrar que com o *crash* de 1929 e o domínio da revolução keynesiana, a intervenção do Estado na economia havia sido legitimada. As crenças liberais nas soluções articuladas somente pelas forças do mercado perderam espaço e a participação da propriedade pública avançou nas economias em geral. A preocupação

do Estado com a promoção do bem-estar social era um princípio vigoroso naquele momento. Paralelamente, a partir dos anos 50, desenvolveu-se uma visão sistêmica de análise das relações entre as empresas e seu ambiente, favorecendo o debate sobre o tema da RSE.

Bowen foi muito perspicaz na seguinte observação sintetizadora:

“Estamos entrando em uma era em que os negócios privados serão julgados exclusivamente em função de sua contribuição concreta para o bem-estar coletivo. Os mais destacados pensadores do mundo dos negócios compreendem isto claramente. Para eles, por conseguinte, a aceitação de obrigações para com os trabalhadores, consumidores e o público em geral, é um requisito para a sobrevivência do sistema de livre empresa” (BOWEN, 1957, p. 76).

Outra linha de argumentação paralela que justifica o avanço das práticas de RSE refere-se às transformações ocorridas no tamanho, gestão e propriedade do capital. Borger (2001) argumenta que com o surgimento das grandes empresas no final do século XIX, buscando cada vez mais operar novas tecnologias de produção em massa para atuação em escala internacional, transformou-se a natureza de suas relações internas e com a sociedade.

A autora destaca que a maior complexidade dos negócios, em tamanho e escopo, superando a capacidade de gestão dos proprietários, exigiu a contratação de administradores profissionais. Novas atividades, sistemas de gestão e mais pessoas precisavam de coordenação, resultando na criação da organização multidivisional. Nos domínios da empresa, as atividades passavam a incluir mais do que meras transações típicas de mercado, por meio de compra. Assim, a hierarquia tornou-se essencial.

Ao comentar a questão da filantropia e da RSE, a mesma autora argumenta que “O surgimento das empresas de sociedade anônima com a propriedade dispersa por vários acionistas estendeu as atividades filantrópicas do pessoal para a empresa” (BORGER, 2001, p. 28), resultando na criação de diversas fundações: Rockefeller, Ford, entre outras. E reforça o papel dos gestores profissionais que justificam tal ação aos acionistas em função de lucros marginais decorrentes da melhora da imagem e reputação da empresa, bem como de suas relações com a comunidade e atração de públicos-alvo. Enfim, justifica-se pelo auto-interesse da organização.

Na medida que suas atividades e operações afetam a sociedade em escala crescente e em uma tendência global, percebo, em sentido contrário, que as empresas recebem o impacto de novas demandas da sociedade em geral. De início, manifestaram-se problemas de ordem interna à empresa, questões relativas às relações e condições de trabalho. Posteriormente, direitos do consumidor, comunidade e meio ambiente passam a compor novas preocupações.

Neste percurso, a fronteira entre a organização e seu ambiente tornou-se cada vez mais fluida, alterando o próprio comportamento das empresas. Enquanto ao longo dos anos 60 do século XX a percepção e o conceito de RSE vão sendo divulgados, questionando frontalmente a lógica da maximização dos lucros como única função responsável da empresa, paralelamente, o reconhecimento do impacto externo das ações empresariais sobre o sistema social como um todo fez florescer as responsabilidades dos negócios, perante as necessidades e interesses de outros, dos agentes externos (DUARTE; DIAS, 1986; BORGER, 2001). O que ressalta o crescimento das preocupações das empresas em adequarem-se ao ambiente externo, conduzido pela influência predominante da teoria dos sistemas (BARBERO, 2003).

Duarte e Dias (1986, p. 33-34) destacam o “extraordinário desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte” como elementos dos anos 60 e 70 que são fundamentais para uma “conscientização maior das diferenças econômicas e sociais entre comunidades e países”. Desta forma, viabilizou-se uma mudança de comportamento em nível internacional, marcado pela contestação e reivindicação como nunca antes se houvera manifestado.

Neste período, lembro que está em plena vigência a noção de que o Estado deve estar voltado para a garantia do bem-estar social. No contexto americano, vivia-se sob período pródigo em prol da defesa pelos direitos civis dos indivíduos-cidadãos. Porém, os eventos econômicos acontecidos a partir de 1973 marcam o início de uma renovada era dominada pela necessidade de busca contínua por maiores níveis de competitividade pelas empresas americanas e do resto do mundo. Juntamente com isso também mudaria a visão sobre o papel do Estado na economia. O ano do primeiro choque do petróleo é apenas uma data de corte representativa, pois as empresas japonesas já haviam disparado na corrida pela eficiência organizacional desde os anos cinqüenta.

Como consequência, o início dos anos 70 é marcado por novas preocupações no bojo do debate público sobre crescimento e desenvolvimento econômicos, refletindo as pressões de movimentos sociais preocupados com temas voltados para o consumerismo, segurança no trabalho e meio ambiente. Os dilemas recém conscientizados pela sociedade vão envolvendo os negócios em novas exigências que clamam por melhores padrões na qualidade de vida, conforme argumentado pelo relatório do *Comitee for Economic Development - CED* de 1971 (CARROLL, 1999).

Reforçando essa percepção de que na década de 70 consumerismo e ecologismo representam novas posturas dos consumidores modernos, Orchis, Yung e Morales (2002) argumentam que o crescimento do Terceiro Setor, capitaneado por maiores necessidades socioeconômicas, pela crise do setor público e maior participação social dos cidadãos induzem para uma convergência na postura pró-ativa do agora consumidor-cidadão. Tal processo acabou formando um consumidor mais ciente e questionador das implicações que as ações empresariais trazem ao mundo social e ao meio ambiente. Destacam também o papel positivo da mídia na promoção dessas novas idéias e, como consequência, um contexto favorável à fundação da *Business for Social Responsibility – BSR* (ocorrida em 1992, um instituto de alavancagem da responsabilidade social empresarial nos EUA).

Por sua vez, Barbero (2003) chama nossa atenção para esse período, ressaltando o vínculo positivo que as ações do Terceiro Setor acarretam ao entendimento da sociedade sobre o papel social das empresas. Para o autor, existe uma relação não coincidente entre o ressurgimento do debate corporativo da responsabilidade social e as manifestações de ONGs ambientalistas, citando o Greenpeace como exemplo. O autor apóia-se em trabalho de especialistas voluntários ligados às Nações Unidas para registrar que, nas décadas de 70 e 80, o debate da RSE está essencialmente vinculado às questões ambientalistas. Destaca ainda a conferência da ONU de 1972 como um marco importante no surgimento das preocupações com o Desenvolvimento Sustentável.

Cabe aqui registrar uma interessante tentativa de justificativa geral para as manifestações de RSE, segundo Barbero (2003). Embora o próprio autor ressalte que seja prematuro “afirmar com solidez”, advoga a idéia de uma evolução histórica da RSE em ciclos. Quando há crescimento econômico, as empresas distanciam-se da

responsabilidade social, preocupando-se fundamentalmente com os “ganhos de produção” e quando “as circunstâncias sociais são ruins” a RSE ganha importância. Complementa, dizendo que em “momentos de pujança as perspectivas liberalizantes ganham fôlego”, desobrigando as empresas de preocupações sociais e que em períodos de “disfunções sociais” emergem abordagens para que as empresas busquem atingir objetivos socioambientais. Exemplifica que o período de crescimento econômico pós Segunda Guerra Mundial (1945-60) fez “minguar as contribuições sobre a RSC” (Responsabilidade Social Corporativa).

A meu ver, a questão em debate de fato está relacionada à manifestação de problemas sociais, que carecem de resolução no âmago da sociedade. Contudo, foi justamente nas décadas de 50 e 60 que o tema da RSE ressurgiu definitivamente como uma questão central para debate na sociedade americana e mundial, a despeito do período favorável ao crescimento econômico. Já no caso brasileiro, na década de 90, mesmo sob o domínio ideológico das teses neoliberais, revelou-se como o período de maior expansão das preocupações com a RSE no país.

Tais observações indicam haver uma complexidade maior do que as questões relativas ao crescimento ou declínio da atividade econômica para a expansão ou contração das preocupações com RSE. Parece-me uma questão mais vinculada ao pensamento dominante num dado período de tempo, que dita a forma aceitável e possível de promover resoluções dos problemas sociais urgentes, pendendo entre as vias do Estado, empresas e Terceiro Setor ou por contribuições combinadas dessas três esferas em função de seu poder relativo de representação, pressão e atuação na sociedade.

É também durante a primeira metade da década de 70 que ocorre o embate de idéias entre os economistas Milton Friedman e Keith Davis sobre a RSE. Friedman (1985) já havia argumentado em 1962, com a publicação de “Capitalismo e Liberdade”, que a liberdade econômica é um elemento vital dentro da liberdade em seu sentido maior e um instrumento decisivo para a liberdade política. Neste sentido, a organização econômica deve ser regulada ao sabor das pressões do mercado, sem intervenção coercitiva da autoridade política (do governo), deixando a cargo dos indivíduos as decisões sobre os problemas éticos. Para o autor, compete somente ao próprio indivíduo nas sociedades livres decidir o que fazer com sua liberdade.

Considerando que é fundamental preservar a liberdade do indivíduo, visando garantir as bases de uma sociedade livre, o autor deduz que a doutrina da RSE é “fundamentalmente subversiva” quanto ao caráter e natureza de uma economia também livre. Diz o autor: “Em tal economia, há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo”, participando de “uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude” (FRIEDMAN, 1985, p. 122). Com o apoio dos indícios históricos e dos argumentos de Bowen discordo de Friedman, posicionando a RSE mais como uma aliada na manutenção do sistema capitalista (ALVES, 2003).

Vendo avançar o debate conceitual sobre os princípios da RSE ao longo dos anos 60, Friedman (2000) volta a criticar essa percepção em 1970, reforçando seu argumento central de que o incremento de lucros é a única RSE. O autor admite preocupações com a responsabilidade social na esfera pessoal, mas não dos negócios. Aos negócios cabe fazer dinheiro tanto quanto possível, respeitando-se as regras básicas do jogo, corporificadas em leis e costumes éticos. No âmbito das organizações, um executivo corporativo deve responder apenas aos interesses dos proprietários e, ao assumir responsabilidades sociais em nome da empresa, ele não responde devidamente. Acaba agindo dentro da empresa como uma espécie de agente civil, decidindo que ações sociais praticar, numa visão política mais compatível com um sistema socialista.

Davis (apud CARROLL, 1999) responde em artigo de 1973, argumentando que a firma tem a obrigação de avaliar os efeitos externos de suas decisões sobre o sistema social, considerando a promoção de benefícios sociais junto com os ganhos econômicos. Concordo nesta parte com Davis. Porém, o autor exacerba sua posição ao dizer: “It means that social responsibility begins where the law ends” (CARROLL, 1999, p. 277), o que implica considerar que as obrigações legais representam o patamar mínimo de conduta que se espera de todas as empresas, como se fossem cumpridas.

Penso que esta última parte do raciocínio é exagerada e não razoável. De maneira prudente, se existe claramente a possibilidade de infração da lei, caracterizando um ator como irresponsável socialmente, por que o respeito à lei não pode ser considerado como parte da responsabilidade social exercida pelo ator? Isso não significa, de modo algum, que esta seria a única forma de responsabilidade social

possível aos atores econômicos. Assumir outras responsabilidades sociais, além das obrigações legais, dependerá da combinação entre o exercício da liberdade individual e os padrões socialmente aceitos para a conduta organizacional.

Carroll (1999) deixa bem claro que ao longo dos anos 70 houve um período muito fértil direcionado à definição de responsabilidade social corporativa. Diversos autores escreveram sobre o assunto, apresentando a RSE segundo uma ampla variedade focal. Já nos anos 80, o mesmo autor relata que houve poucas tentativas de redefinir o conceito de RSE, mas destaca o desenvolvimento da pesquisa mais empírica sobre o assunto e a maturação de temas alternativos. Então, conclui que os anos 70 representaram o período final da discussão mais filosófica sobre RSE.

Toldo (2002) e Lourenço e Schröder (2003) registram com as mesmas palavras a preocupação central com a RSE na década de 70: “como e quando a empresa deveria responder por suas obrigações sociais”. Os últimos autores estendem tal preocupação também para a década de 80, ressaltando o desenvolvimento e a consolidação do campo de estudo da ética empresarial como um novo ingrediente para o mundo organizacional. Para Lourenço e Schröder (2003), com base em Ferrel et al. (2000), o escândalo Watergate chamou a atenção do interesse público quanto à ética no governo e marcou o início das preocupações relacionadas às questões morais e éticas nos negócios.

É preciso considerar que, nos anos 80, uma nova ordem econômica mundial estava em formação. De um lado, no espaço global, surgiu a preponderância de uma lógica de rentabilidade capitaneada pela visão essencialmente financeira. Por outro lado, no âmbito organizacional, ocorreu a reafirmação da defesa dos direitos dos acionistas (o principal) contra a prática de ações auto-interessadas dos gestores profissionais (o agente). Por consequência, decorreu a reorganização estrutural das empresas e de seus negócios em escala mundial.

Drucker (apud BORGES, 2001) observa um conflito intrínseco ao caráter da propriedade e a gestão responsável das empresas, quando o capitalismo corporativo dos anos 60 transfigura-se nesse capitalismo especulativo, dominado por investidores institucionais (fundos de pensão e investimentos). Embora o autor se posicione a favor da RSE, deixa claro que a subordinação das gerências corporativas aos interesses de curto prazo, ao ganho imediato, avaliado no preço diário das ações, não

garante a otimização da criação de riqueza no longo prazo. Em outras palavras, existe uma contradição.

Na visão de Drucker, a RSE faz parte desta equação de rentabilidade equilibrada no longo prazo. Como bem anotou Carroll (1999), a novidade dos argumentos daquele autor não é apenas a compatibilidade entre lucratividade e responsabilidade, mas a percepção de que a RSE deve ser convertida em oportunidades de negócios. Nas palavras do próprio Drucker (apud CARROLL, 1999, p. 286), “to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit”.

Entendo que a defesa desta visão objetiva da RSE é favorável a sustentabilidade do próprio sistema econômico. Contudo, as contradições inerentes ao modo de produção capitalista, baseadas na acumulação e concentração da riqueza material, permanecem latentes, exigindo novas e progressivas soluções aos problemas sociais. A RSE é parte dessa realidade que busca dar equilíbrio à sociedade, tornando-a ainda mais paradoxal diante dos interesses privados conflitantes.

Ao longo dos anos 80, uma atitude cada vez mais operacional vai tomando forma no enfoque que se dá a RSE, interessando-se pela sua relação estratégica com o desempenho financeiro das firmas. É uma década marcada pela dominação do conceito de estratégia e a busca por vantagens competitivas. Do lado da RSE culmina com a proposição de um *Strategic management: a stakeholder approach*, por Freeman em 1984. Ou seja, a percepção da RSE vai tornando-se um fator estratégico na competição entre firmas.

Conforme observa Aligleri (2003), na busca por vantagens competitivas as empresas visam à redução de custos, praticando reengenharia com o achatamento da estrutura organizacional interna. Do lado externo, nos anos 70 e 80, a coletividade passa a ser apontada cada vez mais como um novo fator de influência sobre as organizações. Dessa forma, o ambiente vai impondo novas barreiras organizacionais baseadas na capacidade de coordenação e cooperação entre as empresas.

Quero aqui chamar a atenção para o fato de que as ações empresariais são continuamente acompanhadas por necessidade de novas reações, na medida em que o ambiente se transforma. As empresas são afetadas pelo ambiente, mas também agem no sentido de renová-los. Nesse processo, nenhuma ação é impune às críticas da reação do contrário.

Na essência, Freeman (2000) argumenta em defesa de *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*, buscando substituir a visão tradicional do *managerial capitalism* de que gerentes devem apenas obrigação aos acionistas por uma admissão explícita de respeito aos relacionamentos fiduciários para com todos os grupos que tenham interesses ou direitos em relação à empresa. Compete aos gestores manterem as relações equilibradas entre os diferentes grupos de seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, empregados, inclusive os gestores, acionistas e comunidade local). O autor procura demonstrar que o sistema legal elaborado sobre questões trabalhistas, comunitárias e do consumidor divide espaço junto com os direitos dos proprietários, limitando-os na sua primazia geral. Do ponto de vista econômico, argumenta que o poder de monopólio, risco moral e externalidades simplesmente existem, portanto, necessitam de controle externo para regulação dos custos sociais gerados pela ação gerencial.

De forma mais elaborada, para Freeman (2000), mais do que um mero vínculo contratual, a atual teoria da firma deveria reavaliar os interesses dos grupos de *stakeholders* não somente como meios necessários para a produção, mas como fim da própria atividade econômica. Assim, tais grupos requerem a atenção dos gestores para com suas necessidades e até participação nos destinos da firma.

Daineze (2004) reforça o papel positivo da análise dos *stakeholders*, também chamados de públicos estratégicos, citando uma pesquisa de onze anos de duração na Universidade de Harvard que demonstra o maior crescimento das empresas preocupadas com seu papel social diante destes públicos. A justificativa se dá via melhora da imagem da firma na sociedade e dos resultados econômicos alcançados no longo prazo. Desta forma, a autora busca integrar e reforçar o papel da ética empresarial como um fator estratégico de competitividade da firma.

Segundo a mesma autora, essa questão da ética perante seus públicos é trazida à tona nos anos 80, em função dos inúmeros escândalos de subornos nas organizações norte-americanas. A partir de então, avançam os programas institucionais de ética, adoção de códigos e manuais de conduta, visando reconstruir a boa imagem das organizações. Novos padrões éticos passaram a delinear as possibilidades do comportamento moral dos indivíduos no mundo empresarial. As conseqüências desse

movimento seriam sentidas mais profundamente nos anos 90, pois são potencializadas pelas transformações históricas.

O início dos anos 90 é marcado por dois eventos históricos de grande repercussão: a queda do muro de Berlim, em 1989 e a dissolução da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, em 1991. As recomendações do chamado Consenso de Washington (1989) refletem o domínio absoluto da ideologia econômica neoliberal, fruto da regência política de Reagan e Thatcher ao longo dos anos 80. Com o fracasso do comunismo de Estado, uma nova fase das relações capital-trabalho vai sendo articulada, não mais na forma de confrontação, mas numa visão de colaboração: de “parceria”.

O modelo de Estado do bem-estar social já não mais se justificava diante da retomada dos velhos ideais do liberalismo econômico, reformados e agora chamados de neoliberalismo. O renascimento da defesa ferrenha do livre mercado combina-se com uma visão de Estado mínimo. Anderson (1995) relata que a partir da metade da década de 90, na Europa, a conversão estava completa. Mesmo a Suécia (paraíso do *Welfare State*) havia sido afetada. Os gastos sociais do Estado passaram a ser considerados excessivos e generosos demais, prejudicando a moralidade do trabalho.

Ironicamente, nos anos 90, pobreza e exclusão social passam a ser temas recorrentes e, diante da debilidade econômica do Estado, o encaminhamento desses problemas passa necessariamente pela responsabilidade cooperativa dos diversos atores, no sentido de estabelecer um padrão equilibrado de bem-estar na sociedade. Então, com a queda do comunismo, outro incentivo verificou-se para a RSE: a ausência de ameaça ideológica que forçava o Estado a assumir mais obrigações sociais. Drucker (1994, p. 67) indica na seguinte frase sua visão da nova “sociedade pós-capitalista” com base em conhecimento: “As organizações precisam assumir ‘responsabilidade social’. Não existe mais ninguém, na sociedade das organizações, para cuidar da própria sociedade”.

Nesse cenário dos anos 90, Ashley (2002) também argumenta, ao contrapor as duas linhas básicas a favor da RSE – ética (ação social moralmente correta) e instrumental (relação positiva com o desempenho econômico da firma) – que o aspecto normativo vai sendo incorporado com maior intensidade devido à contribuição de “acadêmicos da área de ética dos negócios”. Porém, reconhece que a abordagem dita instrumental é mais ressaltada pela mídia, empresas e acadêmicos, citando a

transformação do conceito de RSE em “inovação social corporativa” por Kanter, ao estudar a ação estratégica de várias empresas que se ocuparam de questões sociais para “inovar processos e produtos organizacionais”.

A autora, destacando a ligação da RSE com a percepção de desempenho social dos *stakeholders* na rede de negócios, logo, necessária ao longo de todas as transações na cadeia produtiva, observa uma descentralização do conceito de RSE da firma para a rede de relacionamentos com todos os *stakeholders*. Nas palavras da autora: “Sendo assim, as relações de troca passam a se tornar o foco da reflexão, não apenas em aspectos econômicos, mas incluindo também relações de confiança, idéias e normas éticas” (ASHLEY, 2002, p. 25).

Contudo, Byrn, citado por Daineze (2004), chama nossa atenção para a perda de controle do comportamento moral empresarial nos anos 90 devido à volta da primazia do interesse pelo lucro de curto prazo a qualquer preço. Falta de transparência e o auto-interesse dos executivos de grandes corporações culmina nas fraudes dos casos Enron e Worldcom, nos anos de 2001 e 2002. Nesse sentido, defende um novo modelo de empresa ideal, socialmente mais responsável com suas práticas voltadas para a integridade e credibilidade.

É importante notarmos que a realidade pode ser interpretada por uma luta contínua entre comportamentos de puro auto-interesse econômico de grupos de agentes em posições dominantes, manifestação de claras situações de exageros morais inaceitáveis e a reação contrária de outros grupos de agentes da sociedade em prol de mais RSE. Percebemos então como sendo naturalmente decorrente que, no período recente dessa evolução, os três temas de estudos que receberam maior atenção pelos acadêmicos nos anos 90, conforme registrado por Carroll (1999), foram *Corporate Social Performance (CSP)*, *business ethics* e *stakeholders theory*, numa relação renovada com o interesse pelas questões relativas à cidadania.

Na medida em que Estados perdem influência relativa frente ao crescimento em importância das grandes empresas, com o desenho de uma economia global melhor informada, a sociedade civil organizada reage mais prontamente aos abusos sociais, comerciais e ambientais praticados pelo poder econômico das organizações em geral. O papel da mídia, atrelado ao avanço da democratização na maioria dos países do globo, auxilia em demasia no esclarecimento das questões

pertinentes ao comportamento de RSE, expondo e colocando em xeque ações empresariais incompatíveis com uma postura politicamente correta e com a percepção de cidadania corporativa.

Por cidadania corporativa McIntosh et al. (2001) faz um paralelo em relação ao cidadão que tem responsabilidades e direitos diante da comunidade dos homens, pois é membro dela. Os autores identificam que:

“A cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade – tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas através de seus produtos, sua cadeia de suprimentos, sua rede de revendedores, sua propaganda e assim por diante” (MCINTOSH et al., 2001, p. XVI).

Sendo assim, de forma geral, existem dois espaços distintos que mantêm relacionamentos com as firmas: o local e o mundial. E os mesmos autores deixam claro que tais relacionamentos são uma via de “mão dupla entre a sociedade e as corporações” no preenchimento de suas necessidades, envolvendo “dimensões tanto éticas quanto práticas” relativas aos negócios. Para eles, preocupações com a reputação, limitação dos riscos, garantia do futuro e desenvolvimento das competências nos negócios fazem parte do foco da cidadania corporativa. Sugerem ainda a integração dessa ótica de cidadania corporativa como parte normal dos negócios, pois a cidadania plena somente será obtida pelas firmas que a consideram uma prioridade dentro do planejamento estratégico.

Ao discutir as características culturais dessa nova ordem econômica, Grün (1999) contrapõe dois modelos que regem as relações empresa-mundo. De um lado, no Modelo 1 (Qualidade Total), o autor identifica a empresa concatenada com a comunidade, servindo aos interesses dos *stakeholders*. De outro lado, no Modelo 2 (Reengenharia), a preocupação central da empresa serve aos interesses e ao poder dos *shareholders*.

Dessa forma, o autor contrapõe duas ordens de legitimidade que modelam as organizações, sendo rivais e reais, ao mesmo tempo, segundo as percepções das pessoas que adotam uma das duas visões de mundo. É nos anos 90 que a difusão do Modelo 2 interpenetra o mundo econômico, rompendo com o domínio exclusivo do “modelo hierárquico” (Modelo 1), determinando não apenas uma retórica de palavras

vazias, mas a construção de novas práticas organizacionais compatíveis. Contudo, não sem a reação dos adeptos do primeiro modelo, não sem sua “Denúncia”, causando “oscilações simbólicas” entre os caminhos possíveis, na medida em que defendem princípios que visam conferir “valores ativos intangíveis” para as organizações (GRÜN, 1999).

Percebo, então, que diferentes formas de empresas, com diferentes práticas organizacionais convivem no mesmo mundo (global e local), onde uma “luta cognitiva”, para utilizar a expressão registrada por Grün (1999), desenrola-se para impor certa legitimidade social na ordem das coisas contidas na esfera do mundo empresarial. Tudo isso se desenrolou ao longo de um processo histórico conflituoso e contraditório entre as ações determinadas no mundo dos homens de negócios e os resultados colhidos no mundo social à sua volta e dentro da própria firma, desembocando na defesa de muitos em prol da RSE. Neste processo, as ordens política e de direitos também vão conformando-se às novas necessidades de equilíbrio na coletividade, reconhecidas e incorporadas no cerne do tecido social.

Quando pensamos o avanço do tema da RSE contido no sistema capitalista, Srour (1998) faz uma interessante distinção entre “capitalismo excludente” e “capitalismo social”. Capitalismo excludente está relacionado ao processo de produção no estilo taylorista-fordista, com a separação das funções de planejamento e controle nas mãos dos gestores e a execução das tarefas sob encargo dos trabalhadores. Neste caso, o autor ressalta a ausência da necessidade de conceder “cidadania organizacional” aos trabalhadores, pois são facilmente substituíveis. Ademais, prevalece a lógica do comportamento da firma na busca central de maximização dos lucros, resultando numa sociedade com acentuado nível de exclusão social.

Por seu lado, capitalismo social carrega consigo um caráter “associativista”, revestindo uma dupla lógica no comportamento da firma: a busca pelo lucro e a responsabilidade social. Para o autor, neste novo sistema socioeconômico, desenvolvido a partir da segunda metade do século XX, com o apoio da democracia representativa e da social-democracia, “a maximização dos lucros dá lugar à sua otimização e a produção de excedentes em limites socialmente compatíveis” e, dessa forma, a função econômica das empresas passou a orientar-se também “pela função ética da responsabilidade social” (SROUR, 1998, p. 47). Ou seja, um sistema produtivo

com benefícios não somente aos *shareholders* (acionistas e quotistas), mas também para os *stakeholders*.

Numa tentativa de expor os fenômenos históricos explicativos da complexidade da evolução de RSE, Srour (1998) relaciona os seguintes elementos: o fortalecimento da sociedade civil que rejeita a pobreza e avança sobre o aparelho do Estado; o avanço de uma economia mais aberta, com policiamento da mídia e investimentos que valorizam os consumidores; o aparecimento de alianças estratégicas e da cooperação entre firmas concorrentes; a ação de agentes sociais nos fundos de pensão e de investimento; a atuação do capital em inúmeros empreendimentos; o surgimento de empreendedores do conhecimento (capital intelectual); a importante participação dos gestores profissionais e o avanço da democracia no campo empresarial pela via da gestão participativa.

Diante dessas considerações, percebo que à medida que evoluem as demandas sociais históricas por empresas mais responsáveis, a partir do século XX, é factível considerar que diferentes formas de organização da produção e distintas maneiras de regência do comportamento moral nas empresas apresentam-se concomitantemente, tornando o mundo empresarial um espaço produtivo e social heterogêneo. Um mundo repleto de contradições quanto às possibilidades de percepção e práticas de responsabilidade social por parte das várias formas organizacionais produtivas que buscam sobreviver no campo de batalha da economia e ajustar-se às novas exigências do mundo social ao qual pertencem (local e mundial).

Um mundo que carrega consigo diferentes realidades organizacionais que se chocam e se interpenetram, demandando umas das outras algum tipo de adaptação. Nesse processo de interação contínua, a percepção pública das distorções éticas das ações empresariais, relativas às questões ambientais, de organização do trabalho e respeito aos consumidores e à comunidade em geral, fez avançar a RSE. Buscarei então clarear os elementos contidos no significado mais conceitual da RSE.

### **2.1.2 Significação da responsabilidade social empresarial**

Apresentar o significado da RSE implica perceber que a natureza e importância das empresas mudaram ao longo do tempo, influenciando diferentes abordagens do tema segundo as demandas e expectativas que a sociedade espera delas

num dado momento histórico. É parte integrante de um processo maior do aprendizado humano sobre as necessidades para o convívio sustentável em coletividade. Não que isso represente a superação do comportamento material auto-interessado dos indivíduos, mas apenas uma lenta conscientização sobre seus limites perante o necessário equilíbrio requerido pelo ambiente social como um todo.

Na forma inicial de sua primeira aparição a RSE estava envolvida por uma combinação de pressão social e sentimento de caridade dos homens de negócios bem-sucedidos que desembocou na ação filantrópica, justificando-se pela manifestação visível das necessidades alheias de pessoas desafortunadas. Ainda na sua fase de afirmação, o significado de RSE destacado na obra de Bowen (1957) está profundamente ligado tanto aos preceitos morais de um olhar influenciado pelo apoio do Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América ao seu livro, quanto aos interesses liberais políticos na defesa do desenvolvimento do sistema capitalista. O capitalismo enfrentava forte oposição do regime comunista.

Nas palavras de Bowen (1957, p. 14-15), “Ela [RSE] se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Dessa forma, um misto de “obrigações sociais”, “moralidade comercial” e “aceitação voluntária” recheia a defesa ideológica desse conceito, naquele momento ainda pouco difundida. Pressupõe, portanto, que os valores individuais da sociedade norte-americana são totalmente compatíveis com o sistema capitalista vigente e com a prática de responsabilidades sociais no campo dos negócios.

Nos anos 60, as contribuições de McGuire (1965), em 1963, e Davis (apud CARROLL, 1999), em 1960, em 1966 (junto com Blomstrom) e em 1967, buscam destacar um caráter conceitual distinto do argumento centrado nas obrigações (econômicas e legais) dos homens de negócios. McGuire (1965, p. 153-154) agrega outras responsabilidades gerais das empresas para com a sociedade, citando “interêsse na política, no bem-estar da comunidade, na educação e na ‘felicidade’ de seus empregados” como fatores a serem considerados e admite a RSE como uma doutrina “mal definida, o que na verdade ela é, uma mistura grosseira de lucros a longo prazo e altruísmo”, indicando um “sentimento de empatia” pelo próximo. Enfim, argumenta que homens de empresa possuem “objetivos e sentimentos”, agem de acordo com os

“códigos social e moral” e percebem que organizações devem realizar adequadamente sua utilidade econômica e social. Nas palavras do autor, “ela [empresa] deve agir com ‘justiça’, assim como age um cidadão respeitável”.

A abordagem de Davis (apud CARROLL, 1999), largamente aceita nos anos 70 e 80, justifica a prática da RSE em termos de geração de ganhos econômicos no longo prazo para a firma. Além disso, o argumento mais conhecido do autor faz relação entre RSE e poder dos negócios, defendendo a necessidade de responsabilidade social por parte dos homens de negócios em proporção equilibrada ao seu poder social. Para o autor, quando homens de negócios evitam a RSE seu poder social é gradualmente questionado, erodindo-se.

Num segundo momento, o mesmo autor complementa o significado da RSE, adicionando a perspectiva ética. Antes, ele e Blomstrom (em 1966) haviam colocado a questão ainda em termos de uma “obrigação pessoal” dos homens de negócios. Tais homens deveriam considerar como suas as ações e as decisões que afetam o sistema social como um todo. Portanto, ao reconhecer a necessidade dos outros, afetada pelos negócios da empresa, os homens de negócios vão além dos interesses técnico e econômico. Em 1967, Davis apura tal percepção, considerando que a preocupação com as conseqüências éticas das ações empresariais sobre os interesses das pessoas afetadas é o conteúdo principal da RSE. Por fim, enfatiza o papel das “institutional actions and their effect on the whole social system” (CARROLL, 1999, p. 272), rompendo com os limites de uma visão estritamente pessoal (bilateral) na direção de um argumento que considere o sistema social geral.

Até o final dos anos 60, o significado da RSE estava intimamente referenciado à expressão “homens de negócios”, conforme observa Carroll (1999). Isso ajuda a perceber porque a discussão estava mais centrada no dever moral e ético contido numa dimensão pessoal do que numa visão corporativa. Aos poucos, ao longo dos anos 70 e adiante, um caráter mais pragmático vai ganhando forma, com isso reconhece-se e integra-se as necessidades tanto da firma quanto da sociedade em geral. Nesse processo, acaba identificando estrategicamente públicos-alvo da prática de RSE e construindo aspectos normativos para impor limites à atuação dos gestores.

O artigo de Carroll (1999) destaca-se como uma grande contribuição na avaliação da evolução do significado da RSE. Além dos autores e elementos já citados

aqui, caberia ainda mencionar, sem querer refazer toda aquela trajetória, pelo menos alguns destaques. De Johnson (1971 apud CARROLL, 1999) temos quatro visões do conceito de RSE como formas complementares de se ver uma mesma realidade: a primeira, chamada pelo autor de “sabedoria convencional”, realça a necessidade dos gestores equilibrarem a multiplicidade de interesses dos diversos grupos relacionados com a empresa, a qual Borger (2001) indicou como sendo o “prenúncio da teoria de stakeholder”; a segunda destaca o benefício da maximização dos lucros no longo prazo quando a firma realiza programas sociais; a terceira refere-se à “maximização da utilidade” e não apenas a maximização dos lucros, mas sim ao bem-estar dos outros membros da organização e dos cidadãos a ela relacionados; por fim, a quarta visão está relacionada aos vários objetivos da empresa (em ordem de preferência) que depois de atingida sua meta de lucros irá passar a considerar sua experiência passada e o desempenho passado (podemos entender como passado recente) de empresas de negócios similares, engajando-se também em metas de comportamento socialmente responsável como parte importante de seu objetivo geral.

Do *Committee for Economic Development – CED* (1971 apud CARROLL, 1999) temos uma abordagem a partir da percepção de que o contrato social entre negócios e sociedade mudou, de maneira a considerar amplas responsabilidades empresariais que sirvam às novas necessidades e expectativas do público em geral. Resultou daí uma apresentação em três círculos concêntricos que representam: no plano interior a responsabilidade pela realização eficiente da função econômica da firma (criação de produtos, empregos e crescimento econômico); no plano intermediário o exercício da função econômica com sensibilidade consciente acerca das mudanças nas prioridades e valores sociais (por exemplo, consumerismo, meio ambiente, relações com empregados, entre outros); por fim, no plano externo assumir a responsabilidade por um envolvimento maior para aprimorar o ambiente social.

Carroll (1999) destaca o trabalho de Sethi que discute as dimensões da performance social corporativa nos termos de um comportamento organizacional que pode ser compreendido em três estágios: primeiro, o da obrigação social que é caracterizado pela resposta necessária da firma às forças econômicas do mercado e às limitações legais; segundo, a responsabilidade social entendida como uma congruência do comportamento corporativo com as normas sociais, valores e expectativas de

desempenho prevaletentes na sociedade, portanto, RSE é percebida como algo além das obrigações sociais e, terceiro, o conceito de “social responsiveness” (responsividade social) que representa a capacidade de adaptação do comportamento corporativo às necessidades e expectativas sociais. Borger (2001, p. 46) refere-se a esse termo como um conceito que “abandona o debate ideológico da RSE, pois esta é agora uma questão de sobrevivência da empresa”, apoiando-se nos argumentos de Sethi por envolver uma questão de competitividade da firma.

Devo registrar que minha atenção neste trabalho está direcionada para a RSE praticada em função do impacto das instituições. Portanto, responsividade social será considerada como um olhar complementar ao debate central. É a parte final do processo que é aqui analisado. Acredito que essa questão é mais bem esclarecida, justificando minha posição, pela compreensão do artigo de Carroll (1979), que consideramos um dos elementos principais neste trabalho. Ao analisar a performance social corporativa, o autor separa o modelo conceitual em três dimensões distintas: a definição do que é RSE, as questões sociais pertinentes e a filosofia de responsividade às demandas sociais.

Ao definir RSE, o autor relaciona quatro categorias de forma não cumulativa, sem pretender sugerir um *continuum*, que sempre existiram simultaneamente na história dos negócios e que podem ser assim enfatizadas nessa ordem: aspectos econômicos, legais, éticos e discricionários (filantrópicos). Tais grupos estão na origem dos motivos ou ações primárias que fazem parte e levam à prática da RSE.

A natureza econômica decorre naturalmente das “instituições de negócios” serem a unidade básica da sociedade capitalista. Leis e regulamentações formam a estrutura legal sobre a qual espera-se que os negócios operem. Comportamento ético também é uma expectativa que os membros da sociedade esperam ser preenchidas pelos negócios, mas nem sempre estão codificados na lei. O autor utiliza a expressão “normas éticas”, o que nos faz pensar em normas sociais. Por fim, atos discricionários estão circunscritos ao comportamento voluntário na esfera de julgamento e escolha do indivíduo, mas é parte adicional daquelas expectativas anteriores – econômicas, legais e éticas –, pois a sociedade espera contribuição dos negócios no campo das questões sociais latentes.

Carroll (1979, p. 500) utilizou a seguinte frase para explicitar seu conceito sobre o tema: “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”. E faz dois alertas: primeiro, citando Churchill: “social responsibility is a moving target”, deixa claro que pode haver movimentação de um determinado assunto entre as categorias de RSE. Por exemplo, as questões éticas sobre segurança dos produtos aos consumidores que se tornaram legais. Segundo, que as ações de negócios não se restringem ao enquadramento em somente uma das quatro categorias de responsabilidade social empresarial, podendo envolver simultaneamente várias delas.

Quando o autor comenta a identidade das questões sociais ou áreas de atuação envolvidas na RSE de uma firma, chama nossa atenção para a impossibilidade de identificar todas as questões sociais que os negócios devem suportar. Argumenta que cada indústria estará mais relacionada a determinadas questões, logo, haverá temas sociais específicos mais significativos para a atuação de uma dada empresa. Por exemplo, questões ambientais estão menos relacionadas aos bancos do que às fábricas. Baseado em pesquisa de terceiro, apontando a diversidade de áreas de envolvimento social de grandes firmas, o autor alerta para o fato de que os gestores profissionais reconhecem as questões sociais como importantes no desempenho corporativo, porém existe dificuldade quanto ao consenso do tipo de questão principal a ser tratada.

Com referência à filosofia de responsividade ou estratégia adotada pela firma para responder às questões sociais e praticar RSE, o autor esclarece que esse termo se prende basicamente à capacidade da firma de responder às pressões da sociedade. Portanto, não está relacionado à aceitação de uma obrigação moral nem carrega conotação ética, mas somente focaliza o tipo de reação gerencial que será adotado. Neste caso, o autor considera responsividade social como um *continuum* possível entre nenhuma resposta ou uma postura pró-ativa da firma.

Percebo que se trata apenas da fase final de ação de um processo gerencial de resposta às pressões sociais, o que envolve planejamento, organização, implementação e controle. Dentre as possibilidades de enquadramento dos tipos de respostas estratégicas citadas pelo autor, baseadas em trabalho de terceiros, dois formatos possíveis de análise merecem registro: primeiro: reagir, defender, acomodar ou

pró-agir; segundo: lutar de todas as maneiras, fazer somente o que for necessário, ser progressivo ou liderar a indústria.

Quero aqui chamar a atenção para o fato de que na medida em que avança a compreensão pela ótica da responsividade social, o debate dito ideológico da RSE deixa o primeiro plano para ser substituído por uma aceitação mais pragmática. RSE pode até ser um princípio social vigoroso, mas permanece inacabado quanto à possibilidade de consenso de sua definição na sociedade. Wood (1996 apud BORGER, 2001) critica a abordagem estrutural e funcionalista de Carroll (1979), defendendo sua substituição por uma orientação que realmente contribua para modificar o comportamento socialmente responsável das empresas.

Wood (1991 apud CARROLL, 1999), elogiada pelo próprio Carroll por elaborar uma abordagem do desempenho social corporativo mais compreensiva que a sua, transcende o debate para uma análise em três domínios: princípios, processos e resultados. Para tanto, utiliza os modelos combinados de Carroll e de Wartick e Cochran (1985). Os princípios econômico, legal, ético e discricionário da RSE são simultaneamente relacionados aos níveis institucional, organizacional e individual. Os processos de responsividade social corporativa são identificados com avaliação do ambiente, gerenciamento *stakeholder* e gerenciamento das questões. Por fim, a política empresarial para as questões sociais é reorganizada para compreender os resultados e efeitos do comportamento corporativo.

Borger (2001, p. 48-49) destaca como tais princípios básicos da RSE estão intrincados nos níveis institucional, organizacional e individual. No nível institucional prevalece o princípio da legitimidade formulado por Keith Davis: “A sociedade garante legitimidade e poder aos negócios. Na longa corrida, aqueles que utilizam o poder de uma maneira que a sociedade não considere responsável irão perdê-lo”. No nível organizacional predomina o princípio da responsabilidade pública de Preston e Post: “a empresa é responsável pelas conseqüências de suas atividades na área primária [das transações operacionais] e secundária [dos efeitos] de envolvimento”. Por fim, no nível individual sobressai o princípio da prudência, conforme destacado por Wood: “administradores são atores morais, o que implica serem eles obrigados a exercitar a prudência de forma viável e na direção de resultados socialmente responsáveis”.

Falar sobre prudência envolve ações de cidadania, pois tanto indivíduo quanto organização podem contribuir para a sociedade enfrentar e até resolver em parte seus problemas sociais. De forma resumida, Carroll (1999, p. 289) declarou em 1991 que “The CSR [Corporate Social Responsibility] firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen”. Mas na visão desse autor as partes não são cumulativas. Considerando que McIntosh et al. (2001) descrevem a cidadania corporativa como um *continuum* que vai da cidadania minimalista, conforme a legislação, passa pela ação discricionária, baseada em filantropia e doações, até atingir o extremo da cidadania estratégica totalmente integrada aos negócios, então, ao falar de cidadania corporativa plena esses autores estão pressupondo a prática de RSE cumulativa nos diversos aspectos de sua natureza. Temos aqui uma divergência.

Essa questão manifesta-se claramente na formatação conceitual do que é considerado ser RSE, colocando as questões econômicas e legais como meras obrigações contratuais (obrigações sociais), portanto, excluídas do comportamento socialmente responsável, ou então, considerando-as parte da RSE. Na interpretação de Friedman está claro que a RSE limita-se apenas aos princípios econômico e legal, pois as questões éticas e filantrópicas estão circunscritas na esfera de decisão do indivíduo.

Na perspectiva do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social a dimensão da ética está no centro das atenções e no comando das ações empresariais socialmente responsáveis. Apesar da frase: “Observar a lei em todos seus aspectos já é uma base de responsabilidade social” (ETHOS, 1998, p. 1), o Instituto Ethos divulga que “A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor” (ETHOS, 2000, p. 7) e, ao responder em seu *site* às perguntas mais frequentes sobre o tema, afirma: “A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios” (ETHOS, 2005).

Para complementar também faz distinção clara entre o que é RSE e filantropia, dizendo: “A filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade (...) A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público

maior” (ETHOS, 2005), ou seja, a primeira relaciona-se com conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias e, a segunda preocupa-se com os *stakeholders*. Portanto, são tratadas como diferentes entre si.

Na mesma direção, diversos autores (TOLDO, 2002; AZEVEDO, 2004; BORGER, 2001) fazem distinção entre RSE e filantropia. Filantropia é considerada uma ajuda financeira de caráter eventual, uma caridade para com pedintes. Tal filantropia floresce das boas intenções e sentimentos que os homens nutrem pelo amor à humanidade. É uma atitude individual, dita voluntária, de benevolência aos necessitados, gerando uma ação assistencialista na forma de doações para entidades que se justifica moralmente. Dessa forma, representa uma solução paternalista para os problemas sociais, sem contribuir efetivamente para o desenvolvimento de uma consciência transformadora dessa realidade.

Por sua vez, RSE tem por base o pensamento estratégico da organização voltado para o bem-estar dos *stakeholders*. Está centrada no dever cívico e não apenas no dever moral. É uma ação coletiva, pois é organizacional e está direcionada para o desenvolvimento da cidadania como um todo. Já que empresas são entidades que não possuem sentimentos, a somatória das vontades e práticas individuais determinará a ação corporativa responsável, portanto, RSE existe dentro do modelo de gestão. Borger (2001, p. 33) faz um comentário interessante dessa questão: “um programa externo de boas ações não irá proteger uma empresa cujas operações prejudicam a sociedade em volta, e a sociedade não irá rejeitar uma empresa produtiva, bem comportada, apenas porque não se engaja em atividades filantrópicas”.

De forma abrangente define-se: “Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social”, portanto, “A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (...) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários” (ETHOS, 2005). Fica explícito que uma empresa socialmente responsável deve estar consciente do seu papel na sociedade, procurando satisfazer os interesses de diferentes públicos.

Posto dessa forma, o conceito mais geral de RSE revela um comprometimento da organização com a sociedade como um todo. A mesma percepção

pode ser deduzida dos dizeres de Ashley (2002, p. 6), quando afirma que “Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente”. De forma conclusiva, a mesma autora diz: “Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (ASHLEY, 2002, p. 7). Apenas para frisar, a autora utilizou a expressão “toda e qualquer ação”.

Formalmente conceituada pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*), em 1998, na Holanda, a RSE (ou responsabilidade social corporativa) está assim entendida: “o comprometimento permanente dos empresários com comportamentos éticos e com o desenvolvimento econômico. A saber: melhorar a qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade como um todo” (SROUR, 2000, p. 198).

Quero aqui chamar a atenção para a forma como irei considerar neste trabalho o que é RSE. Embora não haja questionamentos sobre a importância da natureza ética delimitando ações empresariais socialmente responsáveis, desconsiderar as questões econômicas, legais e filantrópicas ou mesmo submetê-las hierarquicamente dentro do conjunto da percepção ética causa um certo desconforto intelectual. Isso porque, do ponto de vista mais abrangente, ética está associada com a “Parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral” (ARANHA; MARTINS, 1993, p. 379). Portanto, a questão central em debate deve considerar a reflexão possível que podemos fazer sobre a moral dominante e seus limites.

A grande maioria dos homens, principalmente os mais pragmáticos e comuns, vivem passivamente sob a égide da moral, de maneira regulada pelos usos e costumes de sua época, sem questionar ou fazer uma reflexão mais profunda do *ethos*. A mudança nos costumes é lenta, mas começa na medida que alguns homens se expõem, por ideal ou por interesse próprio, adotando uma postura pró-ativa em direção à nova realidade desejada por eles. Porém, o consenso e a prática sobre o novo costume não são imediatos. É um longo e difícil processo de transformação dos valores da sociedade

intermediado por lutas ideológicas e disputas de poder, que vai se cristalizando nas instituições e relações socioeconômicas do cotidiano. Por exemplo, a escravidão fez parte da normalidade da vida social em diferentes épocas e sociedades, mas nos dias atuais é abominada. Então, comportamento ético não é algo trivial.

Ética pressupõe o estudo sistemático dos usos e costumes das coletividades, operando reflexões e indagações que qualificam essas práticas entre o bem e o mal. Está associada ao desenvolvimento da sabedoria e à obtenção de “conhecimento temperado pelo juízo”. Por sua vez, moral refere-se ao conjunto de valores e regras de comportamento social que são aceitos ou repudiados, portanto, representações imaginárias que enquadram as práticas cotidianas. É um código de conduta ou feixe de normas a serem observados pelos atores sociais, viabilizando o entendimento comum (SROUR, 2000, p. 29).

Expressar a RSE apenas em termos da ética desloca o debate na direção de um plano supostamente ideal do comportamento humano, possibilitando enfrentamentos intermináveis segundo os níveis de subjetividade e sabedoria de cada indivíduo. A existência da ética é parte essencial da evolução humana, mas não excluem sentimentos e necessidades da vida material ligados às questões econômicas, legais e filantrópicas. Ações empresariais dizem respeito tanto (e até mais) aos usos e costumes geralmente aceitos no mundo dos negócios num determinado período de tempo, quanto podem fomentar críticas e considerações éticas com vistas as suas alterações.

Mcintosh et al. (2001, p. 42) advertem que “Qualquer negócio é uma entidade tanto econômica quanto social”. Para os autores, quando as organizações compreendem mais claramente suas responsabilidades sociais, relativas às considerações éticas e filantrópicas, viabilizam melhor o preenchimento das responsabilidades econômicas e legais. Ou seja, os autores reconhecem que organizações precisam ser economicamente viáveis, operarem dentro das restrições legais e preencherem quesitos sociais e ambiental.

Ademais, não existe uma teoria única sobre ética. Considerações éticas podem ser abordadas segundo duas vertentes teóricas frontalmente opostas, conforme destacadas por Max Weber: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. A ética da convicção é um tratado dos deveres pautada sobre valores e normas morais previamente estabelecidos. Portanto, diz respeito à obediência inquestionável das regras

sociais, independente das circunstâncias, e a defesa rígida dos ideais guiados pela fé. A ética da responsabilidade é relativa ao estudo dos fins humanos no contexto delimitado pela análise das circunstâncias, apregoando que responsabilidades devem ser assumidas segundo o resultado obtido das ações imprimidas pelos agentes. Nesse sentido, justifica o alcance dos objetivos (finalidade) a qualquer preço e defende as opções que trazem maior resultado (utilidade) para a coletividade (SROUR, 2000).

Analisando as observações de Srour (2000, p. 49-74), entendo que atualmente a RSE está mais diretamente ligada à ética da responsabilidade, pois a adoção prolongada de uma tábua de valores, normas morais, princípios ou ideais previamente determinados seria incapaz de dar conta das necessidades de adaptação do comportamento dos homens de negócios, diante da evolução social e científica verificadas em seu ambiente. A obediência cega a determinados valores como verdades absolutas exclui a percepção crítica das condições particulares na tomada de decisão, pois é guiada pelas obrigações de consciência e remete o resultado a ser alcançado para um plano superior (divino). É uma “ética da fé” ou “ética convencional e incondicional”, como diz o autor, referendada por prescrições morais.

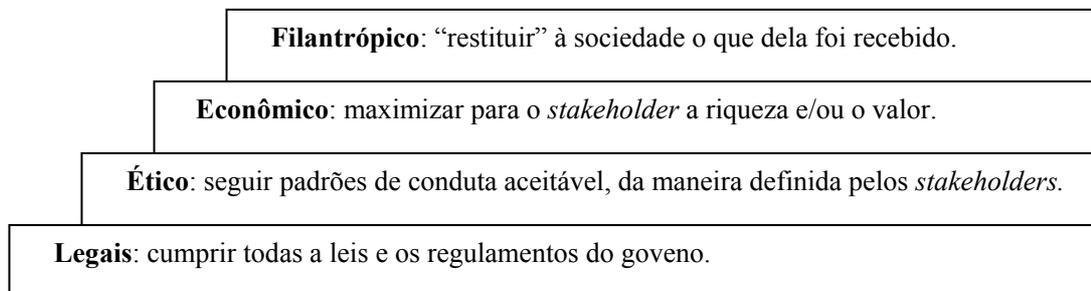
Por sua vez, a tomada de decisão baseada na ética da responsabilidade considera as circunstâncias particulares, pesa os riscos envolvidos em cada opção de ação, buscando atingir determinadas finalidades ou verificar conseqüências úteis para o maior número de pessoas possíveis. Como diz o mesmo autor, “É uma ética situacional e condicional” ou “uma ética da razão”, deliberando sobre propósitos segundo o horizonte das possibilidades que o momento histórico permite. Equivale a um “realismo pragmático” e envolve articulação e apoio político com vistas à obtenção de maior eficácia da ação empresarial.

Contudo, mesmo dentro da percepção ética da responsabilidade pode haver orientações contraditórias entre as vertentes da finalidade e da utilidade. Por exemplo, a consideração da queimada da cana, pela via da finalidade, é defendida pelos cortadores de cana e, pela via da utilidade, é atacada pelos ecologistas, evidenciando o contraste.

Considerando as observações de Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) sobre ética, ética empresarial e responsabilidade social, é possível agregar elementos esclarecedores que apóiam minha restrição sobre a definição da RSE apenas nos termos

da ética. De imediato, os autores fazem questão de frisar que ética e responsabilidade social têm significados distintos, embora sejam utilizados como sinônimos. Para eles: “Responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume para com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos” (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 7). Portanto, RSE é “um contrato com a sociedade” e “refere-se ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade” (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 8), logo, sobre os *stakeholders*.

RSE é referida pelos autores nas tradicionais quatro dimensões de Carroll: responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Em síntese: a empresa deve ser economicamente viável, produzindo bens que a sociedade precisa; cumprir as leis; adotar comportamentos que não estão codificados nas leis, mas são esperados pela sociedade; e, voluntariamente, contribuir financeiramente com projetos sociais que beneficiem a comunidade. Porém, ao considerar a interação de tais dimensões, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) apresentam-nas na forma de degraus em uma escada da RSE (figura 2.1), segundo um certo sentido de proximidade entre cada uma das quatro distintas áreas por onde ocorrem as tomadas de decisões empresariais.



Fonte: Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 68).

### FIGURA 2.1 – Degraus da responsabilidade social

No alicerce encontra-se a dimensão de natureza legal que representa os padrões mínimos de comportamento socialmente responsável, codificados pela sociedade na forma da lei, os quais foram exigidos pela falta de confiança na conduta empresarial. As legislações que regulamentam a concorrência, protegem os consumidores e o meio ambiente, promovem a equidade e a segurança em geral, bem como incentivam a prática da boa conduta empresarial são exemplos pertinentes.

No degrau seguinte está a responsabilidade ética que se refere às ponderações empresariais sobre o que é certo e equitativo, considerando os padrões, normas, as necessidades e as expectativas dos *stakeholders* interessados e preocupados com os assuntos da empresa. Os autores realçam que a inclusão da responsabilidade ética na filosofia e estratégia da empresa deve deixar claro direitos e deveres, bem como conseqüências e valores que orientam e avaliam o comportamento de indivíduos e grupos de indivíduos dentro da organização. Baseados em pesquisa de terceiros, apontam que incluir ética na conduta empresarial tende a elevar sua lucratividade, pois influencia positivamente tanto a fidelização de clientes quanto o compromisso dos empregados com a firma.

O degrau econômico da RSE traz consigo as questões relativas à utilização do poder econômico pela organização, afetando a vida dos *stakeholders*. As opções empresariais efetivadas no controle dos recursos até a oferta final de bens e serviços, por exemplo, questões relativas à contratação e demissão de pessoal, política de fornecedores e localização espacial das unidades de produção afetam o resultado na economia. Da mesma forma, os problemas relativos ao comportamento da concorrência podem incentivar práticas leais ou desleais de responsabilidade social. Nessa dimensão, considera-se socialmente responsável a ação empresarial que viabiliza não apenas a criação máxima de riqueza para os *stakeholders*, mas também aquela que reforça o nível de confiança real desse público quanto a conduta econômica da organização.

No último degrau está a questão filantrópica. Sua proximidade com a dimensão econômica faz sentido ao representar as possibilidades de contribuição material voluntária da empresa para a elevação da qualidade de vida das pessoas da comunidade. Cada vez mais o bem-estar geral das comunidades onde operam as organizações passa a figurar como parte de um plano empresarial de filantropia estratégica. Ações relativas à educação, saúde física, mental e financeira de pessoas necessitadas e de minorias segregadas socialmente fazem parte dessa esfera.

Por sua vez, partindo de definições clássicas do que é ética, denominada como o “estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado” ou “O estudo da natureza geral da moral e de opções morais específicas; filosofia moral; e regras ou padrões que prescrevem a conduta de membros de uma profissão liberal”, os autores chamam nossa atenção para duas diferenças

essenciais entre uma decisão empresarial comum e uma decisão ética. Primeiro, a constatação de que as regras antes aceitas não mais se aplicam, pois a situação atual não é mais a mesma do passado, implicando na necessidade do tomador de decisões de enfrentar “a responsabilidade de sopesar valores e chegar a um juízo”. Segundo, porque expõe a importância vital com que certos valores e juízos são enfatizados pela pessoa tomadora de decisão (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 6-7).

Quanto a esta última observação, os autores relacionam diversas vertentes da filosofia moral que norteiam a tomada de decisão entre o certo e o errado, numa forma distinta das éticas da convicção e da responsabilidade. Diante de uma situação de conflito ético, o indivíduo pode decidir aplicando diferentes perspectivas morais baseadas em princípios abstratos, tais como: teleologia (é moralmente certo aquilo que produz um resultado desejado); egoísmo (é aceitável decisões que maximizam o interesse particular); utilitarismo (é acertado promover o bem para o maior número de pessoas possíveis); deontologia (é correto preservar os direitos do indivíduo e considerar as intenções pertinentes ao comportamento particular); relativismo (é adequado observar o comportamento derivado das experiências do indivíduo e do consenso do grupo); ética da virtude (é apropriado considerar o bom caráter moral de uma pessoa amadurecida, além da moralidade convencional); por fim, justiça (é justo aplicar a equidade e remediar injustiças).

Porém, para os autores, no ambiente empresarial a moral isolada de um indivíduo não pode se impor diante das perspectivas morais de tantos outros indivíduos. Baseados em pesquisa empírica, os autores afirmam que ocorre até variação na filosofia moral que o mesmo indivíduo aplica ao enfrentar dilemas éticos, estando ele dentro ou fora do ambiente de trabalho. No espaço empresarial, para o bom funcionamento do sistema econômico, existe não apenas a necessidade de reunião de indivíduos, mas o compartilhamento de filosofias que criem valores morais comuns, confiança e expectativas afinadas. Tudo isso decorre do desenvolvimento cultural e social específicos pelo qual os indivíduos passaram. Deduzo que cada sociedade e estrutura empresarial proporcionam aos seus membros valores básicos dentro de uma cultura própria que rege os relacionamentos interpessoais.

Nesse sentido, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 7) propõem que “ética empresarial *compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no*

*mundo dos negócios*”. Será considerado ético ou antiético, certo ou errado o comportamento específico que é referendado pelos *stakeholders*, pois as opiniões dos membros desses grupos influenciam na aceitação do que empresas e suas atividades dispõem na sociedade. Observam que isso será importante mesmo que a opinião desses grupos não possa ser considerada como totalmente certa. Por fim, salientam a importância vital desempenhada pela alta administração da empresa quanto a determinação dos valores e estratégias, pois representam um grupo de grande influência sobre o padrão de comportamento ético e de responsabilidade social estabelecidos dentro da organização.

Percebo, então, que RSE é resultado tanto do comportamento pragmático que visa ao retorno positivo das ações sociais empresariais praticadas, quanto do comportamento organizacional mais elaborado (crítico) socialmente no campo da filosofia moral. Ou seja, existem atitudes éticas que são fruto da ação social reflexiva e moralmente correta e atitudes auto-interessadas (ou ditas instrumentais) que são fruto de uma relação positiva com o desempenho econômico da firma. Em ambos os casos, o aspecto normativo vai sendo incorporado cada vez mais com maior intensidade nas organizações.

De maneira mais detalhada, na tabela 2.1 abaixo, Cheibud e Locke (2000) e Locke (2002) relacionam no modelo de RSE os diferentes motivos da ação social empresarial e os beneficiados por ela, identificando quatro alternativas distintas quanto às formas de sua manifestação.

**TABELA 2.1 – Modelos de RSE / Corporate Citizenship**

BENEFICIÁRIOS ALVOS DA AÇÃO	MOTIVAÇÃO DA AÇÃO	
	Instrumental	Moral / Ética
<i>Shareholders</i>	Produtivismo / <i>Minimalist</i>	Filantropia
<i>Stakeholders</i>	Progressista / <i>Encompassing</i>	Idealismo / <i>Social Activist</i>

Fonte: Adaptado de Cheibud e Locke (2000) e Locke (2002).

Para Cheibud e Locke (2000) a discussão sobre responsabilidade social toma como dado que as empresas cumprem suas obrigações legais, derivando daí que RSE refere-se a ações que vão além da “letra da lei”. Da mesma forma, não consideram como RSE ações acordadas como resultado de negociação trabalhista, pois é fruto de

um embate político. Nas palavras dos autores: “[RSE] É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade” (CHEIBUD; LOCKE, 2000, p. 2).

Nos modelos apresentados na tabela acima, produtivismo ou *minimalist* encarna a posição de Milton Friedman, cuja gestão empresarial visa maximizar os resultados tangíveis para os acionistas dentro das regras legais. Segundo a posição dos autores, isso é ausência de RSE. Considero que o respeito e o cumprimento da lei não são fatos que possam ser tomados como dados em todas as sociedades, embora num plano ideal até devessem, porque empresas ou agentes econômicos podem fazer uma escolha diferente e arriscarem a incorrer nas penalidades decorrentes desta opção. Ou seja, podem escolher serem irresponsáveis socialmente frente à norma legal.

Quanto à questão relacionada com os embates políticos que resultam em benefícios, partes de acordo trabalhista, fazendo nascer novas obrigações sociais das empresas, é importante notar que na visão desses autores RSE é uma ação social unilateral, ou seja, envolve o uso da livre escolha. Não há qualquer sinal de obrigação, o que é historicamente irônico, já que RSE nasce da necessidade de impor limites sociais ao comportamento das empresas em defesa do sistema capitalista. Por outro lado, na concepção dos autores, filantropia é RSE, confrontando a opinião nacional dominante.

Nesse sentido, a posição progressista, a filantropia e o idealismo ético são os modelos considerados pelos autores como formas nítidas de RSE. Do lado da motivação instrumental, a abordagem progressista considera estrategicamente o grupo mais amplo de beneficiários (*stakeholders*) das ações sociais empresariais, justificando-se pelos diversos ganhos obtidos no mercado em geral. Ou seja, é uma ação social que resulta do auto-interesse da empresa. Do outro lado, na vertente ética-moral, a colaboração da empresa na resolução de problemas sociais é devida moralmente pela importância e quantidade de recursos que elas detém perante a sociedade.

Na visão de Cheibud e Locke (2000) RSE não pode ser requerida das organizações sem que haja interesses ligados aos motivos de negócios desenvolvidos por elas. Os autores não justificam a RSE pela ótica exclusiva dos fundamentos ético e moral, embora registrem admiração por essa prática, mas não acreditam que a sociedade tem o direito de esperar tal comportamento dos atores econômicos (empresas e empresários).

Para eles: “Responsabilidade social empresarial, portanto, não é uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas” (CHEIBUD; LOCKE, 2000, p. 8). Consideram até mesmo supérfluo e moralmente irrelevante o debate sobre os motivos que levam empresas a assumirem responsabilidades sociais, pois é uma questão meramente de interesse dos negócios. Responsabilidades sociais serão assumidas pelas empresas se forem de seu interesse.

Ademais, consideram que não há “nenhuma razão especial ou superior”, se comparada a de outros atores sociais, cidadãos membros da mesma comunidade, para exigir das empresas um comportamento socialmente responsável diferenciado. Em suma: “Se não trazem benefícios, diretos ou indiretos, mediatos ou imediatos, não temos base moral e política para argumentar a obrigatoriedade destas ações para as empresas” (CHEIBUD; LOCKE, 2000, p. 9).

Contudo, os autores defendem as práticas de RSE com base no “interesse esclarecido e de longo prazo” das organizações, na medida em que os benefícios possíveis podem ser verificados de diversas formas que não apenas aqueles direta e imediatamente apropriados pelas empresas. Para tanto, recorrem à análise das redes (*network analysis*) dos atores sociais, argumentando que o adensamento, articulação e fortalecimento da sociedade civil contribuem positivamente para a viabilidade da economia local. Ações, programas e atividades de responsabilidade social são compreendidos como partes estrategicamente ativas na construção de uma nova sociedade, assegurando maior competitividade às organizações de negócios que nela fazem sua inserção (*embeddedness*).

Toda e qualquer ação de negócios é socialmente contextualizada (*socially embedded*). Nesse sentido, a colaboração empresarial na criação de bens coletivos (instituições de treinamento, feira de negócios, cartéis de compra, arranjos de negociação coletiva, centros de pesquisa, construção de infra-estruturas diversas, etc.) fortalece e assegura maior possibilidade de sucesso econômico aos atores locais. Neste caso, ações de RSE não são desconectadas do auto-interesse, pelo contrário, elas são articuladas para tal fim.

Citando o exemplo do estudo de Locke sobre o distrito têxtil de Biella, Cheibud e Locke (2000) relatam como positiva a transformação da realidade sócio-econômica simples e polarizada, de poucos laços sociais, em um contexto mais denso,

articulado e policêntrico. A indústria têxtil local viu-se fortalecida economicamente, bem como houve melhora acentuada na qualidade das relações sociais entre os diversos atores econômicos. Noutra exemplo, citam as experiências de reestruturação industrial da Fiat, em Turim, e da Alfa, em Milão, ambas do mesmo grupo, que resultaram em conseqüências bem distintas, dada a riqueza dos laços sociais estabelecidos entre os atores sociais, econômicos e políticos na localidade de Milão.

A questão central do argumento dos autores reside no fato de que numa comunidade onde a sociedade civil é mais densa e articulada, o fluxo de informações é mais ágil, diversificado e desenvolvido, a mediação e a resolução de conflitos são mais bem conduzidas e existe maior compartilhamento entre os atores sociais dos riscos envolvidos na produção de bens coletivos e no uso dos recursos escassos. Estes elementos reduzem os custos da atividade econômica. Sociedade civil fraca, conflitos diversos e mal resolvidos e baixo nível de ação coletiva prejudicam as empresas.

Por fim, Cheibud e Locke (2000) defendem que a análise de RSE deve considerar as conseqüências deste tipo de ação empresarial no espaço da dimensão política. Em defesa dos direitos de cidadania publicamente aceitos, ações de RSE devem ser avaliadas considerando os impactos sobre a comunidade como um todo, pois influenciam na distribuição de poder político na sociedade. Em outras palavras, ações de RSE impactam não apenas o bem-estar econômico da sociedade, mas também sobre o bem-estar social que é um direito de cidadania.

Dessa forma, a ação social empresarial não pode contribuir para o esvaziamento do espaço público nem solapar o papel do Estado enquanto garantidor do bem-estar social, ainda que ele não seja o seu provedor direto. A ação normativa do Estado na garantia dos direitos de cidadania e a garantia da autonomia da ação política dos outros atores sociais (i.e., os sindicatos) não devem perder poder político diante das ações de RSE. Muito menos se pode admitir perder a consciência de que bens de cidadania (direitos civis, políticos e sociais) são garantias legais da sociedade. Como exemplo, Cheibud e Locke (2000) comparam os modelos de *welfare capitalism* e da social-democracia para demonstrar que a primeira forma esvazia o poder do Estado e aumenta o poder das empresas.

Para encerrar as considerações sobre o significado de RSE queremos deixar claro que tomaremos as quatro dimensões clássicas de Carroll (1979 e 1999)

como partes integrantes de seu conceito mais amplo. Porém, em minha visão, a dimensão ética está posicionada na base das decisões empresarias, tal como sugerido pelo Instituto Ethos, por envolver o nível de consciência organizacional diante das conseqüências de suas decisões sobre o ambiente social como um todo, mas não descartaremos nem a dimensão legal, nem a dimensão econômica e nem a dimensão filantrópica como partes integrantes do comportamento de RSE.

A dimensão legal refere-se ao fato de que não tomarei como dado (certo) que as empresas respeitam as regras legais. Desvios de comportamento existem. Essa decisão resultará da ponderação ética que as organizações podem fazer diante do cumprimento e da força da lei versus seu impacto sobre o interesse objetivado no resultado econômico. Os elementos da dimensão econômica também seguem norteados pelo confronto das considerações éticas que as empresas podem fazer ao se defrontarem com os benefícios materiais advindos do abuso do poder econômico, confrontando os diferentes interesses dos consumidores, fornecedores, governo e ou da comunidade em geral.

Não quero aqui afirmar que as dimensões legais e econômicas estão subordinadas e ou contidas dentro da dimensão ética, mas simplesmente dizer que ponderações éticas ocorrem simultaneamente às escolhas feitas nas duas outras esferas. Considerações éticas deveriam estar na base das decisões empresariais, expressando o nível de consciência e respeito das firmas perante o ambiente social no qual estão inseridas. Contudo, o interesse econômico é um forte norteador do comportamento empresarial e pode induzir à irresponsabilidade social. Por fim, decisões sobre filantropia resultam dos ideais moralistas manifestados dentro de cada organização e dependem da disponibilidade de recursos econômicos para uso em tal finalidade.

As considerações de Cheibud e Locke (2000) sobre o grau de liberdade com o qual os agentes econômicos podem tomar decisões sobre ações de responsabilidade social, considerando simultaneamente a realização de seus interesses materiais, e devem ser respeitados por isso, é um argumento perfeitamente aceitável. Agentes econômicos são relativamente livres, como quaisquer outros agentes sociais, são cidadãos da mesma comunidade, que constantemente buscam realizar seu interesse econômico dentro das oportunidades socialmente aceitáveis, viabilizadas pela própria sociedade.

Ao aceitarem livremente promoverem ações de responsabilidade social, é natural que o façam por interesse próprio, seja ele de ordem moral, seja ele de ordem material. Justificar a RSE com base nos princípios morais parece-nos um valor social louvável, mas deixa uma grande margem para o relativismo pessoal, ainda que o comportamento dos indivíduos seja influenciado pelo comportamento do grupo. No entanto, justificar a RSE com base em argumentos do interesse econômico é perfeitamente lógico e razoável num sistema de sociedade capitalista.

Dessa forma, as práticas de RSE serão influenciadas pelo impacto econômico da aplicação da lei e pelo comportamento do mercado e da comunidade em geral em relação às possibilidades de resultados nos negócios da empresa. Nesse sentido, é preciso considerar o papel dos elementos chaves na conformação do ambiente no qual a empresa está inserida.

## **2.2 Instituições e legitimidade dos negócios**

### **2.2.1 Os ambientes da organização**

Cada sociedade constrói o contexto das possibilidades aceitáveis da ação empresarial e isso muda ao longo do tempo. Pelo que analisei anteriormente, posso deduzir que a RSE está contida e delimitada num contexto social particular, com conexões globais, e suporta desvios de interpretação pelos agentes. Não acredito em RSE como um comportamento natural dos agentes econômicos, mas sim como resultado das pressões do ambiente sobre as práticas do mundo empresarial que afetam negativamente a própria sociedade. A reação empresarial ocorre articulada no sentido de tirar vantagem econômica das novas práticas de negócios valorizadas pela sociedade.

Mcguire (1965, p. 160) chama nossa atenção para o fato de que na busca por lucros máximos não é possível desconsiderar completamente os “costumes sociais e instituições políticas existentes”. E adiciona, com muita propriedade, que, se os lucros não deixam de ser importantes, sua obtenção no ponto de maximização ocorrerá “dentro do contexto de uma sociedade”. Um ambiente tal que forçará “os homens de empresa a se conduzir de uma maneira responsável”, considerando “novas variantes, procurando lucros dentro de um novo contexto da sociedade”.

Nesse sentido, preciso distinguir as forças operantes no ambiente das organizações e que as impulsionam na direção de novas práticas de negócios

socialmente mais responsáveis. É preciso compreender quais elementos do ambiente organizacional são influentes no comportamento empresarial socialmente responsável, sua dinâmica de funcionamento e quais são os agentes envolvidos neste processo. É claro, não pretendemos aqui exaurir todas as possibilidades de respostas, mas abrir espaço para o debate mais direcionado diante do referencial teórico tomado como base.

Considerar como o ambiente influencia o comportamento das empresas requer, antes de qualquer coisa, o reconhecimento dos riscos existentes na própria teorização do campo, pois historicamente existem diferentes modelos sobre o significado e compreensão interpretativos da organização. Reed (1998) alerta para a necessidade de evitar a “simplicidade do reducionismo e os absurdos do determinismo”, de considerar as “restrições do localismo e a grandiosidade do globalismo”, bem como resistir às “limitações do conservadorismo e às distorções do relativismo”. Certamente, essa não é uma tarefa fácil, mas serve de prevenção contra os excessos determinísticos do institucionalismo na concepção estrutural da organização, sem deixar de esquecer o papel das lutas de poder destacado na vertente da atuação organizacional.

Morgan (2000), por sua vez, descreve a descoberta da metáfora organicista da organização enquanto parte de sistemas abertos, valorizando o papel do ambiente na sobrevivência da empresa. O ambiente onde as organizações existem demanda relações apropriadas da empresa na interação com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, governo e o mundo exterior mais amplo, colocando em destaque a necessidade do planejamento estratégico corporativo para organizar as ações da empresa. Assim, a visão sociotécnica da organização é ampliada, incorporando as questões ditas ambientais.

No entanto, o mesmo autor adverte para as limitações teóricas que concebem as organizações como sendo totalmente dependentes dos requisitos do ambiente. Na realidade, organizações são agentes ativos na construção do próprio ambiente. Em outras palavras, organizações não vivem num mundo natural, mas seu ambiente é fruto de um fenômeno histórico socialmente construído pelas ações de seus diversos agentes constitutivos. Ademais, organizações, diferentemente de organismos, podem decidir livremente pela ação competitiva ou pela ação cooperativa na busca da realização de seus interesses. Organizações isoladas são mais dependentes do ambiente, mas no caso da ação cooperativa busca-se forjar um ambiente que melhor lhes interessa.

Do ponto de vista da interação da organização com seu meio, Frota (1981) argumenta que, tal como os homens, as organizações agem sobre o ambiente da forma como elas o percebem. Dessa experimentação da realidade que lhes é significativa, empresas elegem metas e escolhem procedimentos variados. Nesse sentido, a ação empresarial será o resultado restrito das impressões limitadas que foram possíveis captar do ambiente, influenciada pelo caldo de cultura da sociedade no qual indivíduos e organizações estão submersos. No entanto, modos distintos da descrição dos elementos percebidos do ambiente são possíveis de serem elaborados por diferentes indivíduos e organizações.

Para o autor, as organizações orientam seu comportamento diante daquilo que percebem como importante dentro ambiente. Dessa forma, determinam metas orientadas e se comportam condicionadas pela influência do ambiente. Trocando informações com o ambiente, organizações fazem a leitura e o recorte de uma realidade que lhes é significativa. Portanto, o comportamento organizacional deriva da necessidade de adequar-se a uma realidade particularmente construída diante das forças do ambiente. Quando a organização demonstra capacidade de atender às demandas das forças do ambiente, ela adquire poder social.

Diante dos problemas específicos apresentados às empresas pelo ambiente, o autor descreve duas possibilidades da atitude organizacional: reativa ou pró-ativa. Ações pró-ativas indicam organizações flexíveis e propensas à inovação. Ações reativas indicam organizações conservadoras que buscam enfatizar a estabilidade de suas posições. Ainda quanto à atitude organizacional, o autor destaca a propensão da ação isolada ou da ação cooperativa. Ações isoladas tendem a preservar a autonomia da empresa na tomada de decisão, ao passo que ações em conjunto implicam efeitos que devem ser considerados sobre mudanças no nível de poder dos participantes. A opção de escolha entre uma das duas ações também está vinculada às experiências passadas, à dimensão dos desafios em questão e à disposição dos atores ao risco.

Por fim, o autor realça que as empresas podem ser oportunistas ou não-oportunistas. O comportamento oportunista relaciona-se com uma abordagem de curto prazo, pois reflete a adaptação da ação organizacional ao seu meio conforme as circunstâncias imediatas. Assim, preocupações com as conseqüências de longo prazo são relegadas a segundo plano. Tal comportamento oportunista é estimulado pela

insegurança organizacional. Por sua vez, o comportamento não-oportunista reflete considerações de longo prazo na ação organizacional e preocupações com princípios sociais básicos. Diante disso, as organizações adotam estratégias de relacionamento com o ambiente que podem ser tipificadas como: concorrência, negociação, cooptação, prestígio, coalizão, cooperação implícita, lobbying, representação, socialização e corrupção, visando tratar adequadamente os desafios postos pelo meio.

De forma tradicional, para Wright, Kroll e Parnell (2000) o ambiente geral das empresas é analisado em três níveis, a fim de identificar oportunidades e ameaças do meio. Esses níveis diferem segundo o macroambiente da empresa, o setor onde ela opera especificamente e o seu espaço interno. Cada um desses níveis é composto por forças ou elementos que impulsionam, ou limitam as ações empresariais. Conforme a figura 2.2 abaixo é possível observar essa configuração.



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48)

**FIGURA 2.2 – Três níveis de análise [do ambiente da organização]**

No macroambiente, as forças político-legais incluem a legislação nacional e os acordos internacionais que influenciam as operações econômicas das organizações, regulamentando-as e fiscalizando-as, bem como as questões da vida política. As forças tecnológicas incluem tanto os incrementos de melhoria quanto os de inovações científicas que afetam as operações de negócios das empresas, modificando a forma tecnológica utilizada na produção e venda de bens e serviços.

Forças econômicas refletem o impacto das variações dos grandes agregados na gestão estratégica dos negócios das organizações, tais como o PIB, a taxa de juros, a taxa de inflação e a taxa cambial. Questões relacionadas com a conjuntura econômica ganham importância. Por fim, forças sociais refletem comportamentos, tendências e expectativas que a sociedade manifesta na relação com as empresas. Tradições e valores, bem como mudanças demográficas e ecológicas, de gênero e de comportamento do público em geral que estabeleçam estilos de vida e afetem a qualidade de vida esperada pela sociedade como um todo representam demandas para os negócios que as organizações recebem através dos *stakeholders*.

Ao desenvolver suas atividades de negócios contidas nesse macroambiente, as organizações mantêm transações (relações) com um ambiente dito remoto, para utilizar a abordagem geral de Duarte e Dias (1986), e estão sujeitas à dinâmica de suas pressões latentes. Os autores citam um exemplo interessante sobre normas culturais para ilustrar essa dinâmica, explicando que, se o cumprimento de tais normas for violado para se atingir os objetivos do sistema (entenda-se por sistema, a organização), então, gera-se resistência dentro do sistema (entenda-se por sistema, a sociedade) e os elementos atingidos passam a adquirir maior significação no espaço do ambiente próximo.

Ambiente próximo é explicitado como sendo o espaço onde as transações da organização com o meio ocorrem com maior frequência e, portanto, em maior volume de significância para as atividades de negócios. Isso implica reconhecer que o ambiente dito próprio ou operacional da organização será afetado, alterando as transações que ela mantém com os públicos relevantes externos. O que pode ser interpretado como mudanças nas pressões localizadas no ambiente setorial, mas complementadas por todas as relações com diferentes grupos sociais externos próximos relacionados às atividades da empresa.

Não seria nenhum absurdo argumentar que tais relações modificadas no sistema, pela proximidade espacial do contato, também irão afetar o ambiente interno das organizações e seu público relevante. Num mundo social onde os meios da tecnologia da informação estão muito desenvolvidos e a comunicação atinge rapidamente vários agentes, o potencial dessas mudanças pode ganhar significado especial diante dos olhos da sociedade geral e da oportunidade de negócios para as empresas.

O ambiente setorial descrito na figura ita-se a reproduzir os elementos da dinâmica competitiva de mercado, tal como apresentados por Porter (1986) para tratar das forças que dirigem a concorrência na indústria. Nesse espaço, o autor destaca três estratégias genéricas que as empresas podem utilizar, visando a superação dos concorrentes de uma mesma indústria. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Elementos tipicamente de cunho econômico.

Chamam nossa atenção nesse espaço as questões relativas à intensidade da rivalidade entre os concorrentes estabelecidos e as relações de poder de barganha da organização com seus clientes e fornecedores, pois concorrência muito intensa e relações subjugadas pelo poder econômico influenciam na possibilidade do comportamento prevalente na indústria. Comportamento empresarial prevalente pode ser tanto competitivo quanto cooperativo intencionalmente, afetando o estágio do desenvolvimento e desempenho das organizações na indústria e as possibilidades de interação do conjunto de *players* necessárias na criação de valor para ganho mútuo. Ou seja, a natureza das trocas verificadas no seio da indústria é determinante para o tipo de configuração das relações estabelecidas no ambiente setorial, ou no conjunto da rede de empresas interligadas dentro de uma mesma indústria.

Do ponto de vista da ação empresarial, podemos deduzir que ela reflete considerações relativas à perspectiva de vida da própria organização e, portanto, se suas preocupações são conscientes quanto às metas de sobrevivência da empresa na dimensão temporal de longo prazo. A questão da ação oportunista será mais bem tratada no tópico seguinte, mas por hora é possível compreendermos que preocupações com questões sociais não fazem parte do planejamento deste tipo de ação empresarial voltada para o curto prazo, exceto quando percebe a possibilidade de retornos imediatos. Posto dessa forma, não se manterão no longo prazo. Contudo, a ação empresarial está aberta

às pressões contínuas do ambiente próximo ou operacional, ou seja, do ambiente setorial.

De maneira semelhante, Bateman e Snell (1998) apresentam o macroambiente segundo as forças (elementos) mais gerais do ambiente externo, incluindo o ambiente internacional como uma variável a ser considerada. Acontecimentos políticos na esfera internacional ou o potencial econômico de diferentes nações ou blocos econômicos afetam o ambiente global de negócios das empresas. No espaço do ambiente setorial, chamado pelos autores de ambiente competitivo, o modelo de análise é o mesmo que foi acima citado.

Os autores também argumentam que organizações podem deixar de ser meramente reativas às forças do ambiente competitivo e adotarem uma postura pró-ativa, visando influenciar mudanças ambientais na direção de seus interesses. Manobras estratégicas são elaboradas conscientemente para alterar os limites do ambiente competitivo e minimizar o poder das forças externas sobre a organização. Para isso, estratégias cooperativas, de contratação, cooptação ou coalizão são citadas como possibilidades. Em outras palavras, as organizações podem buscar controlar o sentido da mudança no ambiente.

Maximiano (2000), destacando a importância do ambiente da organização, chama o ambiente setorial ou competitivo de ambiente imediato, mas não acrescenta nenhuma alteração substancial. Destaca no ambiente imediato a atuação dos sindicatos de empregados e das associações de classe (sindicatos patronais e associações comerciais, entre outras). Também destaca a ação e controle do governo sobre as organizações, bem como mudanças nas normas sociais – valores, atitudes, preferências, estilos de vida, expectativas, medos coletivos, tendências e hábitos – como informações relevantes para a gestão estratégica da organização. Dentre os pontos citados no contexto empresarial do final do século XX explicita a valorização da empresa socialmente e ambientalmente responsável.

Stoner e Freeman (1999) dividem o ambiente das organizações em ambiente de ação direta e ambiente de ação indireta, combinando-os com a visão *stakeholders*. Ambiente de ação direta é composto por elementos do meio que afetam diretamente as atividades produtivas da organização e divide-se pelo impacto direto de *stakeholders* internos (acionistas e o *Board*) e *stakeholders* externos (clientes,

fornecedores, governos, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras e competidores). O ambiente de ação indireta é composto por elementos que afetam o clima aonde ocorrem as atividades produtivas da organização. Essa forma de apresentação dos ambientes da organização faz mais sentido para discutirmos a questão da RSE, embora não exclua a visão do ambiente setorial.

Do ponto de vista da análise do ambiente de ação indireta, os autores não destoam das citações anteriores. Variáveis sociais – demográficas, estilos de vida e valores sociais – bem como variáveis econômicas, políticas e tecnológicas compõem o ambiente remoto. Além disso, a dimensão internacional ganha importância devido à globalização dos negócios.

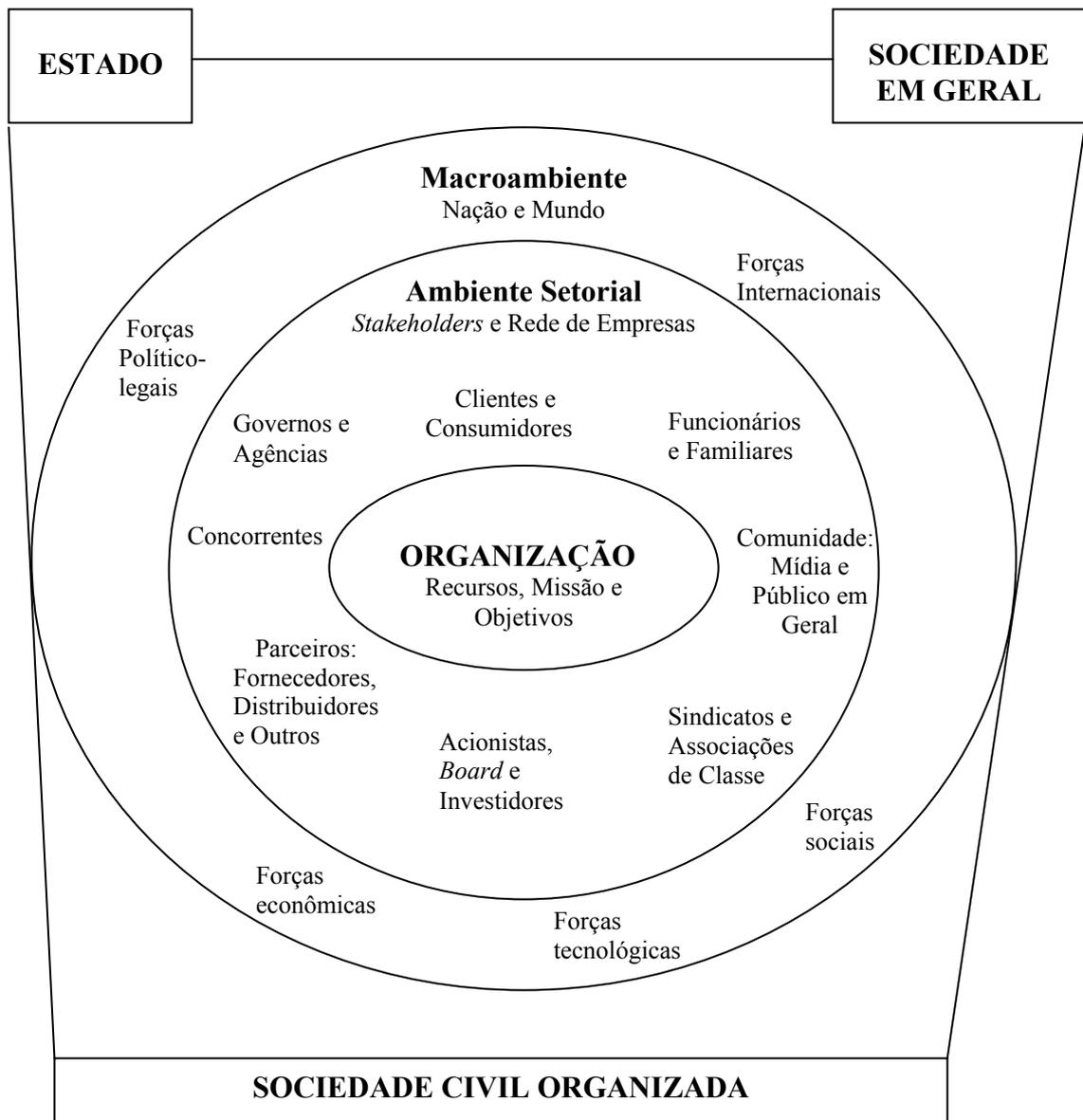
Contudo, esses mesmos autores declaram que cada organização em particular possui um quadro peculiar de *stakeholders*. Uma rede complexa de relações interliga-os entre si e estes com a organização. Chamam ainda nossa atenção para o fato de que uma questão qualquer em particular pode unir parte dos *stakeholders* na direção do apoio ou oposição às políticas de negócios estabelecidas pela organização. No caso de oposição, a organização pode estabelecer redes e coalizões de parte dos *stakeholders*, visando influenciar a opinião dos demais *stakeholders*, para alterar a situação adversa a seu favor.

Para os autores, indivíduos ou grupo de indivíduos vivenciam relacionamentos múltiplos com uma organização. No caso, administradores, funcionários e acionistas também são consumidores dos produtos da empresa ou demandantes políticos de melhores códigos de segurança ou de ideais comerciais. Então, segundo interesses particulares, existem conflitos latentes. Portanto, concluo registrando que o desafio reside na capacidade da organização de estabelecer o equilíbrio com o ambiente, considerando os diferentes e conflitantes interesses dos *stakeholders* para a atitude empresarial que eles desejam. A direção da empresa é a parte responsável por equilibrar os relacionamentos entre os *stakeholders* mais relevantes desse ambiente, visando assegurar a sobrevivência da organização no longo prazo.

Após considerar os elementos da abordagem tradicional dos ambientes da organização, com seus elementos mais abrangentes e gerais da sociedade e seus elementos setorialmente localizados, nos quais se verifica a competição econômica

propriamente dita, percebo que, numa análise voltada para o debate da RSE, é preciso considerar os papéis dos *stakeholders* relacionados com as operações de negócios da empresa. Adicionar as reações dos atores sociais direta e indiretamente interessados no desempenho socioeconômico das organizações possibilita percebermos que as fronteiras organizacionais com seus ambientes são bem mais tênues do que se poderia imaginar. A interação dinâmica da organização com os ambientes setorial, nacional e internacional passa necessariamente pelos relacionamentos estabelecidos com seus *stakeholders*.

Na figura 2.3 (na página seguinte) busco reformular a representação dessa interação mais ampla, de modo a destacar a importância da participação dos *stakeholders* no contexto da tríade social – Estado, Sociedade em Geral e Sociedade Civil Organizada – que conduz à manifestação de RSE, sem esquecermos da influência das pressões do ambiente competitivo onde a organização opera seus negócios.



Fonte: Elaborado pelo autor. Inspirado em Ashely (2002).

### FIGURA 2.3 – Os ambientes da organização e seus *stakeholders*

Ao analisar o ambiente da organização, Hatch (1997) apresenta quatro grandes abordagens teóricas concorrentes para explicar as relações organização-ambiente, destacando que, embora a visão modernista (tradicional) seja dominante, a teoria institucional, no contexto da perspectiva interpretativista simbólica, vem ganhando força, ao explicar o ambiente como resultado de uma construção social. Por sua vez, Sacomano Neto e Truzzi (2002) apresentam a perspectiva institucional dividida entre o espaço da Nova Economia Institucional e do Novo Institucionalismo, destacando níveis de análise – custos de transação, formas de governança e estruturas da ação,

ordem de significado – do mundo organizacional que consideramos complementares para o tema em debate.

Hatch (1997) destaca que nessa interação da organização com seus ambientes existem dois tipos principais de demandas básicas: as demandas técnicas e econômicas que exigem a produção de bens e serviços de forma eficiente; e as demandas sociais e culturais que exigem o desempenho de papéis específicos, em conformidade aos valores, normas, regras e crenças da sociedade. Ambientes podem ser mais dominados por um ou outro tipo de demanda, mas entendemos que ambos coexistem simultaneamente.

Neste ponto é necessário fazer a distinção conceitual entre ambiente institucional e ambiente técnico, para evitar confusões. Machado-da-Silva e Gonçalves (1998, p. 222), citando Machado-da-Silva e Fonseca, registram que “Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca”, norteando a avaliação das organizações “pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho”. Ou, conforme os mesmos autores, citando Scott: “Ambientes técnicos incorporam a conotação de que estruturas racionais são aquelas que eficientemente e efetivamente produzem bens e serviços específicos”, realizando de modo eficaz seus objetivos específicos.

Quanto ao conceito de ambiente institucional, Machado-da-Silva e Fonseca (apud MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998, p. 222) afirmam que “Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual”, ou ainda, conforme Scott (apud MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998, p. 222): “Ambientes institucionais representam a conotação contida no conceito de *rationale*: a extensão na qual a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifica ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável”. Ou seja, os valores e regras internalizados pelas organizações provêm do ambiente institucional e conferem legitimidade às práticas organizacionais.

Como explicita Hatch (1997), ações organizacionais são exigidas pelo ambiente externo, conforme: influências legais e políticas, apoiadas em regras, regulamentação governamental e leis; influências culturais, apoiadas em valores,

normas e expectativas; e influências sociais, apoiadas pelo desejo da organização ser ou se parecer conforme as demais organizações. Interesses de grupo e mobilização da opinião pública também são aspectos relevantes do ambiente, por meio dos quais a influência institucional opera. Desse modo, organizações sobrevivem e são recompensadas em função de sua capacidade de se adaptarem às pressões verificadas no contexto institucional de seu ambiente. Sem essa capacidade entendemos que as organizações tornam-se reféns das decisões de curto prazo.

Dessa forma, competição técnica bem como respeito às instituições em geral são enfrentamentos que toda organização precisa encarar como necessárias a sua sobrevivência no ambiente. Diante dessas exigências, surge a necessidade de considerar a opinião dos *stakeholders* relevantes para o desempenho da organização, uma vez que a manifestação das pressões ambientais passa necessariamente pelas ações dos atores envolvidos nesse processo. A questão resume-se ao grau de relevância de cada um dos desafios postos, pois conformidade econômica e sociocultural envolvem respostas diferenciadas das organizações, segundo critérios de racionalidade e gerenciamento simbólico, respectivamente.

Ambas as formas de enfrentamentos diante dos desafios ambientais – competição técnica ou adequação cultural – justificam as escolhas empresariais. De maneira geral, ambos os argumentos sofrem impacto da influência do ambiente institucional, pois a racionalidade econômica também está contida e é desenvolvida no meio social em que a organização opera.

Essa abordagem implica perceber que todo fenômeno econômico também é fruto de uma construção social, ou seja, está contido na estrutura social. Não há transação econômica independente das implicações de seu pertencer social. Raud-Mattedi (2005), analisando a construção social do mercado, a partir de Weber e Durkheim, deixa claro o papel fundamental que as instituições – regras tradicionais, morais e jurídicas – exercem sobre a regulação do mercado e realça a importância do Estado na difusão de valores sociais, mais do que no estabelecimento de regulamentação direta.

Ao comentar o papel socializador do mercado, a mesma autora faz uma dura crítica a visão “intimista” do laço social na troca mercantil, estabelecida dentro da Nova Sociologia Econômica. Na sua análise em Durkheim, um laço de coesão social

aparece a partir da relação mercantil (o ato da troca), sem, necessariamente, passar por relações pessoais mais íntimas, pois está enraizado e “participa do processo de reprodução das instituições sociais” (RAUD-MATTEDI, 2005, p. 129). Ou seja, a solidariedade orgânica se estabelece quando o agente econômico é obrigado a se enquadrar nas relações contratuais de nossa sociedade, respeitando regras formais (de direito) e regras informais (da tradição e das normas morais).

Essa crítica é uma referência clara ao enfoque do enraizamento ou imbricação social (*embeddedness*), tal como apresentado por Granovetter (1985)<sup>3</sup>. Se por um lado, a relevância sociológica daquele trabalho não se questiona, por outro lado, basear-se mais nas relações interpessoais contínuas e duráveis, estruturadas por meio de redes, do que em arranjo institucional para produzir a confiança necessária às transações econômicas, não me parece, também, uma solução completa para a análise do problema da construção social da ação econômica.

Por sua vez, Swedberg (2004, p. 25), mesmo reconhecendo a importante contribuição que a análise do enraizamento trouxe nos últimos quinze anos para a sociologia econômica, destaca suas limitações quanto “a falta de uma sólida fundamentação teórica”. Para o autor, criou-se uma dependência teórica dentro da sociologia econômica que se apresenta por uma metáfora pouco clara entre “o que é ‘econômico’ e o que é ‘social’”. Acrescenta ainda que a teoria do enraizamento apresenta sérias dificuldades em lidar com questões relativas à cultura, instituições, macrofenômenos e a política.

Não se trata de não reconhecer a natureza social dos fenômenos econômicos, mas de buscar uma alternativa de sólida fundamentação teórica para tratar das questões econômicas na sociedade. O próprio Swedberg (2004) propõe que seja dada maior atenção ao papel dos interesses na vida econômica, pois há diferentes tipos de interesses – ideais, materiais, emocionais, políticos – todos construídos socialmente e que só podem se concretizar nas relações sociais, por meio da ação dos atores.

A construção social do mercado passa, necessariamente, pela análise do papel das instituições sobre o comportamento dos atores econômicos. Seja em termos de determinação ou em termos de orientação, o respeito ou a apropriação cognitiva, pelo

---

<sup>3</sup> Nas palavras de Granovetter (1985, p. 61): “I have argued that social relations, rather than institutional arrangements or generalized morality, are mainly responsible for the production of trust in economic life”.

ator das regras formais e normas sociais ao longo do tempo, viabilizam a estabilidade social dos contratos.

Por essa ótica, será preciso compreender melhor o papel das instituições na conformação da estrutura e comportamento aparentes das organizações, na medida em que, unidades organizacionais percebem e agem diferentemente, frente às complexidades técnicas e culturais de seus ambientes, respondendo as incertezas que conceberam individualmente, segundo o grau de relevância depositada na questão enfrentada.

### **2.2.2 O papel das instituições**

Segundo Scott (1995), a Teoria Institucional registra os primeiros argumentos no final do século XIX na Alemanha, influenciados por um famoso debate sobre método científico, o que acaba incentivando um grupo de economistas a desafiar a visão dominante de que o estudo das economias pode ser reduzido a um conjunto de leis universais. Para eles, forças históricas e culturais moldam a estrutura social dentro da qual operam os processos econômicos. Portanto, o comportamento humano, em geral, não pode ser simploriamente referenciado em função do utilitarismo do *homo economicus*.

Este mesmo autor relata quatro importantes aspectos, referidos por Jaccoby, em que essa nova postura distancia-se dos ensinamentos da teoria econômica neoclássica: acreditar que as preferências individuais são moldadas endogenamente por instituições sociais; resistir à suposição determinística do equilíbrio econômico através do mercado; rechaçar o modelo objetivo da motivação econômica dos homens; e, por fim, considerar tempo e espaço enquanto aspectos históricos específicos para analisar as diferentes economias.

Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell são nomes influentes da chamada Velha Economia Institucional que começou a destacar o papel das instituições sobre a vida das pessoas e empresas: hábito e convenções, mecanismos e regras de conduta e a noção de mudança econômica como processo histórico são elementos que passaram a integrar novas preocupações no pensamento econômico. Contudo, o individualismo metodológico, com sua racionalidade otimizadora, suplantou aquela primeira investida institucional, o que, segundo Ronald Coase (apud SCOTT,

1995), decorreu da ausência de uma teoria mais elaborada que foi combinada com a produção de uma grande massa de material apenas descritivo.

Esse desafio teórico ainda persiste atualmente. Powell e DiMaggio (1991) relatam que a Nova Economia Institucional surge fortalecida nos anos 70 do século XX, graças à retomada do conceito de custos de transação de Coase, combinada com informação incompleta, limitação cognitiva e dificuldades em monitorar e garantir acordos firmados entre as partes (indivíduos e ou organizações), o que torna possível a valorização do papel das instituições ao garantir benefícios maiores que os custos de transação que exigiram sua criação.

O reconhecimento da “transação” como unidade de análise para a economia é primeiro sugerido por Commons, mas deve-se a Coase a grande contribuição ao chamar atenção para “a natureza da firma”, além de uma simples função de produção. Ao responder à indagação sobre o porquê da existência da firma, aquele autor a situa como um espaço concorrente ao do mercado, na medida em que também coordena as ações econômicas dos indivíduos e organizações. A distinção entre as duas opções está ligada aos custos incorridos na descoberta dos preços praticados no mercado, na coleta de informações e na negociação e estabelecimento dos contratos: são os custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Analisando Coase, Zylbersztajn (2000, p. 9) escreve que o surgimento da firma ocorre quando “os custos de organização dos contratos pela via do mercado, excedem os custos da organização interna” (via organização), destacando-a como um “conjunto de contratos entre agentes especializados, cujo gerenciamento tem um custo”. Nos dizeres de Fiani (2002, p. 269): “custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato”. Ou seja, a forma organizacional de cada empresa carrega em sua estrutura custos de transação.

Diante de um mundo cada vez mais complexo, dada à dimensão e importância crescente das firmas, onde existem assimetria informacional e racionalidade limitada, portanto, num mundo onde os contratos são naturalmente incompletos diante da impossibilidade da previsão de todos os eventos ex-post e, portanto, onde impera a incerteza, Williamson (apud ZYLBERSZTAJN, 2000) associa o comportamento auto-interessado (oportunistico) dos agentes como elemento fundamental para explicar a criação e mudança das estruturas de governança empresarial. Este é o foco de análise da

corrente chamada de Instituições de Governança, dentro da Nova Economia Institucional, na qual o estudo da Economia dos Custos de Transação (ECT) ganha destaque, num nível de análise preocupado com as microinstituições.

É neste contexto que as instituições são importantes, pois sua existência garante as bases contratuais sob as quais funciona a economia. Mas, o que são instituições? Duglass C. North, principal expoente da corrente do Ambiente Institucional, também dentro da Nova Economia Institucional, é quem mais contribui para a busca de uma resposta teórica melhor elaborada, a despeito do debate conceitual que parece não finalizado, dada a divergência dos diferentes enfoques dos campos científicos.

Numa de suas explicações, North (1990, p. 3), na primeira frase da parte inicial do livro, diz: “Instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições construídas humanamente que moldam a interação humana”. Noutra passagem, North (2000, p. 16) começa dizendo que as instituições “estruturam a interação política, econômica e social” e “consistem tanto de restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta), e de regras formais (constituições, leis, direitos de propriedades)”. E, citado em Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 59) enquadra as instituições como sendo “os mecanismos responsáveis pela execução desses dois tipos de normas (regras formais e restrições informais)”.

Fica claro que o conceito de instituições não somente é um elemento de análise, como também um mecanismo capaz de suportar e explicar todos e quaisquer tipos de limitações às relações sociais, econômicas e políticas dos homens. É tão abrangentemente construído, para procurar dar conta, de forma geral, das restrições especificamente situadas fora do campo de estudo da Economia, notadamente da Ciência Política e da Sociologia, que corre o risco de parecer simplista para os estudiosos daquelas áreas. Neste trabalho, considero tal conceito como um argumento válido.

Destaque importante é dado por Espino (1999, p. 63-64) para caracterizar a transformação das “regras” (num sentido amplo) em instituições, que ocorre somente “cuando se comparte su conocimiento y se acepta su cumplimiento, voluntariamente o coercitivamente impuesto por el Estado”, mas frisando que “sin su correspondiente socialización, aprendizaje y transmisión, solo serían construcciones formales, pero sin

viabilidad económica y social, porque nadie sabría siquiera de su existencia o de su operación”. Ou seja, instituições são construções sociais mais do que mera imposição legal e agem na sociedade através de aceitação voluntária ou compulsória.

Mas, por que as instituições existem? Segundo North (1990, p. 6), “O papel principal das instituições na sociedade é reduzir a incerteza estabelecendo uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para a interação humana”. Isto não implica para o autor que as instituições são dadas exogenamente às relações dos homens na sociedade e que são estáticas. Ao contrário, para ele instituições são criadas por indivíduos em suas interações sociais de troca e evoluem continuamente, alterando as escolhas disponíveis aos agentes e, portanto, influenciando o próprio nível das preferências individuais e coletivas. Diz este autor: “Instituições, junto com as restrições padrões da teoria econômica, determinam as oportunidades na sociedade” (NORTH, 1990, p. 7).

Aqui é fundamental fazer a distinção relevante entre instituições e organizações. Enquanto o primeiro conceito, como dito antes, são “as regras do jogo”, o segundo refere-se aos atores da ação: os “jogadores”. Para North (1990), as interações humanas também são estruturadas pelas organizações que incluem corpos políticos (por exemplo: partidos políticos, o Senado e agência reguladora), corpos econômicos (por exemplo: firmas, sindicato do comércio e cooperativas), corpos sociais (por exemplo: igrejas, clubes e associações) e corpos educacionais (por exemplo: faculdades e universidades). Enfim, organizações são grupos de pessoas (atores coletivos) com objetivos comuns, criadas para tirar proveito das oportunidades presentes (oferecidas) na sociedade.

Na medida em que as instituições agem, ordenando e reduzindo o nível de incerteza nas trocas, solucionando os conflitos da interação humana entre indivíduos e ou organizações, conseqüentemente, reduzem os custos de transação e produção envolvidos nestas operações. Desta forma, o desempenho econômico é afetado através da estrutura institucional (instituições econômicas, sociais e políticas), desenvolvida em uma dada sociedade. As organizações, por sua vez, são criadas sob a influência restritiva destas estruturas institucionais e, na sua busca pelo resultado favorável no jogo social pela sobrevivência, interagem com as instituições, buscando alterá-las a seu favor.

Uma densa “rede de externalidades” (positivas e negativas) resulta dessa interação simbiótica entre instituições e organizações e da “matrix institucional efetiva” na sociedade, carregando consigo as possibilidades do crescimento econômico, quando os retornos são crescentes. Ou seja, as externalidades positivas superam as negativas, diminuindo os custos de transação e produção, favorecendo a expansão do comércio de bens e serviços. No entanto, mercados econômicos e políticos também podem elaborar construções ineficientes de instituições (normas em geral: restrições informais e regras formais), danosas aos custos de transação, causando o declínio ou estagnação da economia. Estrutura institucional pode não ser totalmente eficiente economicamente.

É importante perceber que o conjunto de escolhas disponíveis aos agentes é limitado e incentivado pela estrutura institucional existente na sociedade, embora nada seja estático no tempo. Em outras palavras, implica reconhecer que a motivação humana é afetada pela força das instituições sociais, econômicas e políticas estabelecidas, pois estas influenciam as escolhas dos indivíduos, através do preço (custos de transação) que eles pagam para expressar suas preferências. Assim, a estrutura institucional expressa os direitos e deveres individuais, apropriados em função do estabelecimento das “regras legais, formas organizacionais, obrigações e normas de comportamento”.

Powell e DiMaggio (1991) chamam nossa atenção para o fato de que North é um dos poucos economistas que se preocupam com a importância da ideologia e do papel do Estado, como mantenedores das instituições. A ideologia assegura, através do consenso, a regulação das práticas do comportamento oportunístico: quando o consenso ideológico é alto, o oportunismo é reprimido e, quando ele é baixo, favorece o oportunismo. Logo, deduzo que os custos de transação, incorridos na realização e controle dos contratos de troca, variam na relação inversa do consenso ideológico.

Nas considerações acerca do Estado, instituições políticas serão requeridas para especificar e obrigar o respeito aos contratos, na medida em que cresce a complexidade e especialidade da troca entre os indivíduos e ou organizações. Contudo, o nível de legitimidade das instituições políticas depende do consenso ideológico assentado em cada sociedade. Normas cotidianas de comportamento social podem diferir das regras legais que tentam induzir ao comportamento formal por elas objetivado.

Considerando que North (1990) está preocupado em estudar a criação e a evolução das instituições, influenciando o desempenho característico de cada economia, este autor está consciente de que a “História importa”. Sua posição equivale a uma consideração temporal e espacial verificada em cada sociedade, por meio das conexões do passado com o presente e o futuro, traduzindo-se numa história da evolução institucional das economias. O resultado é a criação de um ambiente com uma estrutura institucional específica e distinta de outras realidades, mutável ao longo do tempo, que incentiva ou reprime o desenvolvimento econômico de diferentes partes do mundo.

No glossário de seu livro, Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 283) definem o “ambiente institucional” como o “conjunto de macroinstituições – tais como legislação, definição de direitos de propriedade e códigos de ética – que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos”. Registram ainda que esta expressão também refere-se ao “nome dado à corrente de pesquisa na Nova Economia Institucional” que estuda macroanaliticamente o papel das instituições, determinando o resultado econômico global de uma sociedade.

Os mesmos autores citam o argumento elaborado por North para tal definição, visando distinguir o nível macroanalítico: “The institutional environment is the set of fundamental political, social and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution. Rules governing elections, property rights, and the right of contract are examples of this type of ground rules that make up the economic environment” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 60). Ambiente institucional agrega, portanto, todas as instituições que servem para regular as atividades em curso na economia e limitar o comportamento dos agentes.

Visto que o ambiente contemporâneo como um todo apresenta não somente problemas de troca complexos, mas também diferentes sistemas de propostas solucionadoras, caracterizadas por processamento subjetivo e incompleto das informações possuídas pelos atores, que, por sua vez, apresentam capacidade cognitiva limitada, a incerteza também age naturalmente como um fator limitador na própria criação de soluções econômicas cooperativas, decorrentes da manifestação do comportamento auto-interessado dos indivíduos em processos de interação humana.

Cada ambiente institucional possui uma estrutura própria que, ao enquadrar as interações humanas, limita as opções de escolhas dos agentes e reduz a

incerteza, conseqüentemente, os custos de transação. Reduz, mas não elimina. A evolução das instituições do ambiente ao longo do tempo simplifica os processos econômicos de interação humana e, nas palavras de Silva (1996, p. 7), “definem o padrão de comportamento socialmente desejável” ou o comportamento “associado a um conjunto de motivações estabelecido dentro de um determinado arranjo institucional”.

Nas palavras de North (apud FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 60): “The institutional arrangement is an arrangement between economic units that govern the ways in which this units can cooperate and/or compete”, objetivando “to provide a structure within which its members can cooperate to obtain some added income that is not available outside that structure; or to provide a mechanism that can effect a change in laws or property rights designed to alter the permissible ways that individuals (or groups) can legally compete”.

Em outras palavras, arranjo institucional é a combinação de determinadas regras do jogo entre as unidades econômicas e a sociedade – mesclando restrições formais e informais dentro da estrutura do ambiente institucional, visando promover a cooperação, para elevar o resultado final e ou prover um mecanismo de mudança capaz de ordenar a competição na economia.

Desta forma, o ambiente institucional regula as possibilidades do comportamento competitivo das organizações e indivíduos, delimitando as oportunidades e incentivos sociais na busca do resultado econômico favorável, bem como influencia os elementos da preferência motivacional dos indivíduos e organizações, na medida em que as instituições à sua volta restringem as opções de escolha. O ambiente institucional influencia a criação e a modificação das estruturas de governança das organizações e altera seu comportamento individual, portanto, condicionando-o.

Como surge e evolui o ambiente institucional é uma questão importante. Espino (1999, p. 63) descreve a posição institucionalista, dizendo: “Las instituciones son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución (origem, estabilización y cambio) los individuos erigem expresamente” e acrescenta que “Las instituciones en un país asumen características peculiares, de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes de una determinada economía y sociedad, y por supuesto es importante la influencia de los valores, tradiciones culturales y religiosas y, en general, de las

convenciones existentes”. Assim, em oposição à visão neoclássica, os economistas institucionalistas introduzem como parte fundamental da teoria econômica: tempo e espaço. A história localizada passa a ter importância. Valores sociais, historicamente estabelecidos, também são importantes.

Quanto à mudança institucional, para North (1990) esta decorre da ação do “individual entrepreneur” e de suas organizações envolvidas na perseguição de objetivos econômicos, quando contrapostos a uma estrutura institucional que delimita os incentivos e restrições ao comportamento dos atores, num processo de interação humana contínua no tempo e espaço. A ação dos atores diante da verificação de custos de transação, visando reduzi-los, promove constantes investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias, conhecimentos e habilidades, dinamizando a interação da atividade econômica com a estrutura institucional, de forma a produzir alterações incrementais das restrições informais, o que implica numa perspectiva evolucionista.

Nesta percepção, mudança é um ajuste marginal no conjunto das regras, normas e obrigações entalhadas na estrutura institucional, graças ao contexto institucional que favorece incentivos para as novas formas de compromissos e barganhas entre os jogadores. Movimentação dos preços relativos dos produtos (bens e serviços) de troca é uma importante fonte de mudança, pois altera os incentivos externos dos individuais no processo de interação humana, erodindo normas de comportamento, ou estabelecendo novas regras. Mudanças nos gostos ou preferências endógenas individuais são outra fonte, embora sua dinâmica interna seja menos conhecida, e parcialmente influenciada pelo ambiente institucional via alteração nos preços relativos praticados na economia.

Por sua vez, estabilidade existirá sempre que o custo envolvido na direção do nível institucional alterado for maior que o do nível anterior. Neste caso, não haveria incentivos via preços relativos para qualquer mudança institucional. Estes argumentos, no entanto, não significam que estabilidade ou mudança no arranjo dos elementos da estrutura do ambiente institucional estejam baseados na suposição de que produzirão resultados econômicos sempre eficientes. Instituições estabelecidas podem gerar resultado econômico não eficiente.

Faz-se necessário registrar que regras formais podem tanto ser alteradas como ignoradas. O ponto-chave para North (1990) está na importância que a alteração

provocada nos preços relativos tem para incentivar mudanças nos comportamentos. Embora considere normal que a evolução das normas (restrições informais) seja uma extensão prévia das regras formais a serem formatadas, o autor cita a possibilidade, quando deliberadamente desenvolvidas na forma legal, de regras podendo causar uma situação de desequilíbrio com as normas, o que forçará o desenvolvimento evolutivo de novas estruturas de barganhas, na busca da nova situação de estabilidade.

Para garantir a obrigação de respeito às regras é requerido o papel do Estado. Diante da evolução da economia na direção de trocas informais, North (1990) considera essencial uma terceira parte, com poder para, coercitivamente, obrigar as partes ao cumprimento das regras que sustentam o mundo das trocas com seus direitos de propriedade e contratos.

Aproximando a Economia da Ciência Política e do Direito, o autor aponta para fatores tais como a captura da força coercitiva do Estado em prol do interesse daqueles que o dirigem, às custas do resto da sociedade e as ambigüidades no sistema e doutrina legal para diferenciar o nível de incerteza e dos custos de transação que imperam nas economias dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, afetando seu desempenho econômico. Estamos diante de uma questão fundamental, que ressalta a importância do poder legal instituído, ao qual, podemos complementá-lo, citando também a ação possível do poder econômico enquanto força social coercitiva na sociedade.

Em um mundo onde o aprofundamento histórico do nível de especialização na troca cria retornos econômicos crescentes, as imperfeições e a complexidade do mercado manifestada através dos custos de transação, justificam a necessidade das instituições e suas mudanças ao longo do tempo. A evolução do ambiente institucional de cada nação passa por um caminho de *path dependence* (ou herança histórica), através do qual o desempenho econômico é construído e reforçado pelas interações humanas ao longo de tempo e espaço específicos. Oportunidades produtivas e mesmo improdutivas para as organizações e indivíduos são viabilizadas pelo ambiente institucional, por meio dos arranjos específicos em sua estrutura, nascidos do processo da interação humana ao longo do tempo.

North (1990) quer chamar nossa atenção para o fato de que as ações dos empreendedores econômicos e políticos, na busca de vantagens relativas, são

instrumentos de ajustes marginais contínuos no processo de mudança institucional, explorando, aprofundando e reforçando as oportunidades colocadas pela matriz institucional de um país. Nesse sentido, a direção dada por um ambiente institucional tende a reforçar sua caminhada através dele. Subverter ao caminho histórico da dependência decorre de mudança política e implica no aparecimento de uma situação de conflito. Logo, implica em luta de poder e barganha.

Portanto, instituições políticas, econômicas e sociais integrantes e interdependentes numa economia criam as condições ambientais para o seu desenvolvimento através do tempo, numa direção pronunciada dos incentivos presentes naquela mesma estrutura institucional. Mudança econômica numa perspectiva do *path dependence*, na direção do crescimento ou da estagnação, nas palavras de North (2000, p. 24-25), “is a consequence of the increasing returns characteristic of an institutional framework” e, mais do que um caminho, “the organizations owe their existence to the opportunities provided by the institutional framework”. Da mesma forma, o Estado é desenvolvido através da evolução das instituições e nas lutas de poder.

Os exemplos citados pelo autor tomam como referência a história do desenvolvimento econômico nos países da América do Norte, comparado aos países da América Latina, como função da influência dos caminhos divergentes estabelecidos. Do lado inglês, a influência da troca impessoal favorece a estabilidade política e captura as vantagens econômicas da mudança tecnológica. Do outro lado, a influência hispânica de relações personalísticas nas trocas políticas e econômicas limita as possibilidades do desenvolvimento econômico e desestabiliza a arena política. Infelizmente, é um apontamento histórico que não pode ser negado.

Ao longo da história econômica, o crescente nível de especialização nas relações de troca se contrapõe aos custos de transação, tornando o mundo cada vez mais complexo. A cada etapa de evolução das instituições, mudanças incrementais são promovidas na economia, sempre que o retorno crescente, decorrente daquela especialização, supera os custos de transação envolvidos na sua criação. Instituições são criadas e modificadas por influência das alterações nos preços relativos na economia, auxiliando na redução dos custos de transação. O ambiente institucional de uma economia acaba oferecendo os incentivos aos comportamentos dos atores, num caminho por onde suas ações agem, reforçando aquela direção pronunciada.

Inovações institucionais, assim como inovações tecnológicas (físicas e organizacionais), são introduzidas por empreendedores na estrutura do ambiente e das organizações, alterando os preços relativos dos produtos e modificando o conjunto de incentivos dos comportamentos dos atores no processo de interação humana. Para North (1990, p. 112), “Alterations in the path come from unanticipated consequences of choices, external effects, and sometimes forces exogenous to the analytical framework”. Ou seja, o ambiente institucional específico segue por um caminho histórico, sofrendo pressões de forças internas e externas no sentido da mudança evolutiva. Sendo assim, na maioria das vezes, conseqüências não planejadas fazem parte do resultado das ações empresariais escolhidas diante dos desafios de negócios.

Velasco e Cruz (2001, p. 12), por sua vez, chamam nossa atenção para o fato de que “o esquema de North inclui o conflito, mas o mantém como uma caixa preta”, ignorando “o papel decisivo dos movimentos”, nos quais os “esforços coletivos tendem a surgir com o objetivo de mudá-los”. Ademais, considera que a visão do crescimento das economias em North carrega forte preconceito em relação à América Latina, posto que sucesso e fracasso econômicos já estão dados em função do caráter endógeno das estruturas institucionais.

De fato, a história em North é uma história das instituições, mas o conceito de instituições está tão abrangentemente definido e arraigado nas interações humanas de qualquer tipo, é claro, enfatizando mais os aspectos econômicos deste processo, que ela sempre será parte da história da sociedade humana. No entanto, os resultados econômicos da existência das instituições nem sempre são positivos. North, implicitamente, está reconhecendo as limitações de uma visão meramente economicista, o que o coloca em destaque, embora ele não busque explicar em detalhes outros eventos não econômicos, tais como a cultura. A Ciência Política, a Sociologia e a Antropologia, entre outras ciências, contribuem com explicações também parciais sobre os fenômenos do mundo dos homens, mas que são complementares ao estudo da Economia (e vice-versa), em situações específicas.

Quanto à questão de a mudança institucional incluir o conflito inerente às interações humanas, mas não esclarecê-lo, a resposta encontra-se diluída no jogo de equilíbrio entre as restrições informais e formais que vão sendo construídas pelas próprias sociedades ao longo do tempo e do espaço. Preconceito ou não, infelizmente,

até o momento atual as economias latino-americanas apresentam sérios problemas socioeconômicos e muito se deve à dinâmica cultural estabelecida e à herança histórica que condiciona as possibilidades de sucesso pela via de um comportamento prevalecente, desviado da eficiência econômica. Ademais, estruturas formais (legais) de coerção nem sempre são efetivas na realização de sua função.

É preciso, portanto, caminhar na direção de esforços que procurem alcançar visões econômicas mais integradas dos aspectos institucionais com as relações sociais e políticas, como fontes de dinamismo, para entender o desenvolvimento econômico inerente a cada país, bem como o comportamento dos indivíduos e organizações. Nesse sentido, elementos do campo da Sociologia e Ciência Política podem complementar a análise econômica.

Tratar a questão da RSE é lidar com mudanças na estrutura de governança e no comportamento organizacional influenciado pelos elementos do ambiente institucional. Mais que isso, é necessário considerar as manifestações da ação empresarial socialmente responsável diante das pressões internas e externas, presentes tanto no ambiente setorial (dito competitivo), quanto no ambiente institucional (mais geral) de uma Nação.

Considero o ambiente setorial porque interpreto o argumento de North (1990) sobre as restrições padrões da Teoria Econômica como sendo o resultado das manifestações concretas verificadas no campo da competição, influenciando o comportamento dos agentes econômicos. Ou seja, ambiente setorial é um espaço específico de manifestação da configuração competitiva de um dado mercado que também exerce influência sobre a percepção e as práticas de responsabilidade social das organizações.

Em minha interpretação, ainda que atenta aos limites do modelo econômico quanto ao comportamento determinístico do agente econômico, não é possível descartar o impacto que as diferentes configurações competitivas dos mercados exercem sobre a capacidade de cada setor empresarial de compreender suas responsabilidades sociais. Dessa forma, a natureza dos negócios, juntamente com os elementos institucionais do ambiente geral, impacta a percepção, o comportamento e a estrutura de governança da responsabilidade social que é possível num dado sistema produtivo.

Para viabilizar uma melhor análise de manifestação da RSE, segundo o impacto das pressões institucionais – internas e externas – entendo que também será preciso focar os tipos específicos de instituições: formais e informais. De um lado, leis e regulamentos de domínio público servem para solucionar problemas socioeconômicos de forma obrigatória e coercitiva. Por outro lado, convenções e regras não escritas de domínio privado, representadas por meio da evolução de valores e códigos sociais de conduta, são voluntariamente observadas. No entanto, não descarto a possibilidade do conflito entre ambas as formas institucionais, ao longo do processo histórico.

Na essência, pressões internas e externas sobre a cadeia produtiva, vindas do ambiente institucional, seja ele local, regional, nacional ou internacional, juntamente com as restrições do padrão de competição da estrutura econômica específica, interagem na construção das práticas possíveis de RSE que são referenciadas e legitimadas pela força das instituições de seu tempo.

### **2.2.3 Legitimação do comportamento empresarial responsável**

Uma questão central colocada pela perspectiva institucional é a sugestão de incorporação da legitimidade social como um recurso necessário ao processo de transformação empresarial, considerando um modelo de sistema aberto. Dessa forma, qualquer tomada de decisão organizacional na direção de RSE deverá ser considerada segundo as possibilidades de ser influenciada por escolha racional, ou crença institucional (HATCH, 1997). Nesse sentido, torna-se importante compreender como a organização interpreta os desafios sociais e de mercado a sua volta e procura obter legitimidade em seu ambiente institucional.

Isoladamente, o espaço de mercado e sua lógica puramente econômica, muitas vezes, caminham na direção da criação de externalidades negativas. Isso porque o custo marginal social derivado da função de produção, não está necessariamente refletido nos preços de mercado, favorecendo os interesses econômicos imediatos, tanto de produtores, quanto de consumidores, mas colocando em risco o bem-estar da sociedade no longo prazo (PINDYCK; RUBINFELD, 1999). Sendo assim, é importante compreender como a construção de uma estrutura institucional de incentivos, que limita o montante de custos sociais externos decorrentes da atividade produtiva, legitima as práticas da responsabilidade social.

A noção de RSE aqui adotada compartilha com Keith Davis (apud ASHLEY et al., 2002) a percepção de que a empresa é responsável por custos marginais sociais (externalidades negativas), decorrentes de suas atividades produtivas, bem como compartilha com Freeman (apud DIENHART, 2000) o dever ético e legal a ser respeitado pelas decisões de negócios que causam danos a terceiros. Logo, o peso das instituições formais e informais será determinante para a legitimidade dos negócios.

É preciso lembrar o alerta de McGuire (1965) sobre o mundo social que está à volta das empresas que sentem a necessidade de agir de acordo com novos parâmetros, não apenas os econômicos. O autor argumenta que a prática de responsabilidade social da empresa, em ambientes de mudanças nos seus padrões socioeconômicos, conduz a maiores lucros no longo prazo. Corroborando para o tratamento do tema nesses termos a abordagem de Arrow (apud ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 5), ao considerar que “os conceitos de ética e moralidade não são inconsistentes com o pressuposto comportamental do auto interesse e comportamento maximizador neoclássico”. Adotar práticas de RSE pode resultar em considerável ganho material para a organização.

Segundo Zylbersztajn (2000), comportamento ético e responsabilidade social empresarial são analisados em face da possibilidade de atitudes oportunísticas, decorrentes de assimetrias informacionais, que geram custos privados ou sociais para a sociedade, o que requer monitoramento e controle dos agentes e a produção de leis que acomodem o comportamento dos indivíduos, obrigando-os a cooperar. Em minha interpretação, se os benefícios advindos da prática de responsabilidade social nas organizações são maiores que os custos de transação incorridos na sua viabilização, então, RSE é justificada economicamente.

Para o interesse deste trabalho, Alves (2001) elaborou um valioso exemplo de comparação entre uma empresa cidadã e outra empresa oportunista, empregando trabalho infantil. A utilização do trabalho infantil produziria uma visível vantagem nos custos da empresa oportunista em relação à empresa cidadã, considerando que ambas tenham o mesmo nível de eficiência técnica na produção. Porém, ao considerarmos o custo social, a vantagem comparativa da firma oportunista é eliminada. O autor recorre ao conceito de governança como forma de viabilizar operacionalmente o aperfeiçoamento das pessoas e instituições, justificando a eliminação das ações

empresariais que devem deixar de serem praticadas, para incorporarem a produção de bens materiais com valores intangíveis, no caso, eliminando a utilização de trabalho infantil e introduzindo a dignidade no trabalho com o comportamento ético das organizações.

Sob a ótica da racionalidade econômica, a estrutura de governança empresarial exigida na coordenação da ação socialmente responsável carrega consigo custos de transação que precisam ser minimizados, para elevar a capacidade competitiva da firma. No entanto, o que é mais importante, o maior custo de todos que uma organização pode sofrer é o custo de oportunidade de negócios não realizados, decorrentes da não conformação do comportamento empresarial às demandas sociais requeridas pelo ambiente institucional. Em outras palavras, é necessário ser também socialmente legítimo.

Do ponto de vista do complexo produtivo, concordamos com Aligleri, Aligleri e Souza (2003), ao argumentarem que o desempenho social corporativo depende da responsabilidade social, adotada ao longo de toda a cadeia produtiva. As demandas dos *stakeholders* devem ser consideradas como parte das obrigações sociais das empresas, para favorecer o desenvolvimento regional. Os autores também argumentam, com base em Carroll, que um dos critérios de responsabilidade social corporativa é seu caráter discricionário, relacionado aos programas sociais implementados pelas empresas, visando a contribuir com a comunidade e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Nesse sentido, os benefícios materiais da estrutura organizacional que governa ações socialmente responsáveis devem ser superiores aos custos de transação na coleta e divulgação de informações relevantes à questão objetivada, na elaboração, monitoramento e garantia dos contratos de acordos de RSE, bem como na correção das limitações cognitivas dos agentes em relação às velhas práticas verificadas que sejam socialmente irresponsáveis quanto ao uso de trabalho infantil. Essa perspectiva vale tanto para a firma isoladamente, quanto para toda a cadeia produtiva da qual ela faça parte, ou seja, seus parceiros e concorrentes. Enfim, é uma relação clara de interdependência organizacional, que requer a articulação de uma estrutura de governança capaz de administrar o comportamento oportunista dos participantes da cadeia produtiva.

A mesma estrutura institucional que restringe ações oportunistas dos agentes quanto à utilização de trabalho infantil e delimita sua interação econômica, também viabiliza oportunidades às organizações que podem se beneficiar do melhor ajustamento às instituições vigentes. A demonstração empresarial de adequação e respeito às instituições possibilita estabilidade na interação com os *stakeholders*, colaborando para solucionar conflitos do jogo econômico, bem como viabiliza a realização de negócios, explorando vantagens advindas dos ganhos de reputação.

Machado Filho (2002) demonstra, numa análise de estudo de casos múltiplos, que, não apenas a questão da reputação vem ganhando destaque entre as empresas nacionais do setor de negócios agroindustriais, como também o engajamento em práticas de RSE está sendo incorporado nos modelos de gestão estratégica das empresas pesquisadas e em geral. Ativos intangíveis, cada vez mais importantes como fatores de diferenciação da firma diante do processo global de competição, compreendidos na forma de capital reputacional, são percebidos pelas empresas como positivo sobre as vendas. Ademais, ao considerar o desenvolvimento da reputação como elemento estratégico, o empresário tende a elevar o controle sobre a ação oportunista.

Na avaliação do autor, a evolução tecnológica que viabiliza a integração dos mercados e intensifica o fluxo informacional, aliada ao debate em destaque das questões ambientais e sociais, induz as organizações ao desenvolvimento de ações de RSE, visando obterem vantagens competitivas, ao manterem, ou ganharem uma boa reputação. No processo de estudo, o autor conclui que motivação instrumental justifica a maioria dos casos estudados, mas identifica um caso de motivação moral, por razões pessoais do acionista principal. Em outras palavras, tais mudanças institucionais são relevantes para a adoção de uma nova postura empresarial, aparentemente mais ética e socialmente responsável, mas sem perder o foco de que este novo tipo de conduta estratégica eleva o capital reputacional e o próprio valor da firma no longo prazo.

Portanto, do ponto de vista econômico, é considerada legítima toda prática de RSE que incremente ganhos de reputação para a empresa e favoreça positivamente a realização dos negócios. Dessa perspectiva, no desenrolar das práticas de RSE interessa calcular o ganho econômico versus os custos de transação incorridos na sua operacionalização, diante da estrutura de governança especificamente criada e adequada às necessidades da organização ou da cadeia produtiva. O resultado

econômico lucrativo, potencializado por combinações com ações de RSE, justifica socialmente o poder econômico incorporado e manifestado pelas organizações.

Essa dimensão do comportamento humano, guiado fundamentalmente pela lógica instrumental, tem sua base de legitimidade justificada tanto pela escolha econômica racional condizente com o sistema societal vigente, quanto pelas regras formais do arranjo legal específico estabelecido num dado ambiente institucional. Em outras palavras, o desenrolar das atividades de interação produtiva acontece subordinado às regras mais formalizadas do jogo econômico capitalista.

No entanto, o uso da escolha racional aplicada às questões econômicas das organizações empresariais, recebe, também, o impacto de elementos sociológicos da vida em sociedade. Coleman (1994) faz uma importante interpretação sociológica da perspectiva da escolha racional aplicada aos problemas tipicamente econômicos, destacando o papel das organizações e instituições sociais. Nessa abordagem, o equilíbrio social alcançado convive com as externalidades resultantes das combinações das ações individuais.

Para o autor, do ponto de vista sociológico, o controle da ação pelo próprio indivíduo, na busca por maximização da sua satisfação pessoal, pode dar espaço a transferência do controle da ação para terceiros, se houver reconhecimento da primeira parte que o resultado alcançado será superior com esse procedimento. São situações possíveis em que há sérios problemas de escassez da informação disponível e grande incerteza quanto à eficiência da própria ação individual, em outras palavras, é racional transferir o controle da ação para outros agentes. Assim, por meio da confiança ou da influência (do poder), estabelece-se uma estrutura de autoridade e governança a parte para tratar dessa situação.

Para o interesse deste trabalho, Coleman (1994) faz grande contribuição quando destaca o papel central das instituições sobre a vida econômica dos indivíduos. Na perspectiva do autor, as instituições determinam o mundo cognitivo dos indivíduos, afetando suas preferências e orientando suas ações, por exemplo, por meio da influência da comunicação da mídia. Assim, na visão do autor, as instituições podem ser consideradas estruturas exógenas, que afetam o nível de formação das ações individuais e o resultado sistêmico alcançado por elas.

Por fim, ao chamar nossa atenção para as aplicações possíveis dessa perspectiva na atividade econômica, o autor destaca que tanto a estrutura de incentivo formal (regras e leis) quanto o sistema informal de relações sociais influenciam o desenho das organizações. Mais que isso, os incentivos postos pelo sistema informal das relações sociais podem conflitar ou apoiar os incentivos postos pelo sistema formal estabelecido. E, quando considera o papel do capital social<sup>4</sup> em prol do desenvolvimento econômico, o autor ressalta a importância da família e da educação a partir da citação de trabalho de terceiros.

Nesses termos, preciso deixar claro o mecanismo de influência e os componentes vitais do processo institucional que regulam e legitimam o comportamento de indivíduos e organizações. Para tanto, busco apoio na ótima síntese elaborada por Scott (1995), destacando três distintos sistemas que colocam em evidência a força das manifestações de instituições formais e informais, segundo as abordagens da Teoria Institucional Contemporânea, notadamente quanto às contribuições dos campos da Economia, Ciência Política e Sociologia.

Antes de tudo é importante registrar o conceito de instituições utilizado pelo autor que, na verdade, representa a essência dos conceitos contidos na própria forma de abordagem referenciada pelos diferentes campos de estudos científicos considerados. Nas palavras do autor: “Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior”, operando em “multiple levels of jurisdiction” e acrescenta, dizendo que “institutions are multifaceted systems incorporating symbolic systems – cognitive constructions and normative rules – and regulative processes carried out through and shaping social behavior”, sendo transmitidas através da cultura, estrutura e rotinas sociais (SCOTT, 1995, p. 33).

No caso da prática de RSE orientada mais pela força da racionalidade econômica dominante na sociedade capitalista, segundo aquele autor, impera o sistema dito regulativo, abordagem comum na visão dos economistas e historiadores econômicos. Nessa perspectiva, o estabelecimento de um conjunto de regras claras, atividades de monitoramento e inspeção, bem como aplicações de sanções para garantir

---

<sup>4</sup> Para Coleman (1994, p. 170): “Social capital is any aspect of informal social organization that constitutes a productive resource for one or more actors”.

a conformidade com o padrão de comportamento esperado são partes fundamentais do mesmo processo.

O mecanismo de controle opera essencialmente de modo coercitivo e pode ser do tipo formal, ou mesmo informal. Pela via formal é aplicado diretamente por meio da justiça e poder de polícia. Pela via mais informal envolve alguma forma de desonra ou humilhação, causando embaraçamento público, que leva à vergonha pelo comportamento desviado (SCOTT, 1995, p. 35). Em ambos os casos, a base de obediência está calcada no receio ou temor das aplicações de sanções, numa forma clara de coação que força na direção da conduta aceitável.

Nesse caso, a realização de diligências que constatem o desvio de conduta é fundamental. Daí a importância da função de uma terceira parte envolvida no processo, por exemplo, o Estado, ou algum outro agente autorizado que possa garantir as aplicações das regras do jogo. Mas, como bem observam preceitos da Ciência Política, a terceira parte nem sempre é neutra. Ademais, motivação individual orientada pelo interesse instrumental, considerando um agente dotado de racionalidade que calcula custos versus benefícios, pode enfrentar problemas para o reconhecimento das regras formais, caso não haja sintonia com as crenças dos atores. Dessa forma, o conflito com as regras formais do jogo pode ser uma escolha do agente, se os custos envolvidos nela forem menores que os benefícios.

Fica claro que a base de legitimidade é o sancionamento legal, mas que, sem um regime forte de monitoramento e controle que viabilize sua aplicação, pode ocorrer desvio do comportamento esperado. Estrutura política efetiva é essencial para a aplicação das regras, obrigando o ajustamento do comportamento dos atores àquele requerido formalmente. Então, ações organizacionais são percebidas como legítimas quando estão em conformidade com a lei e a força coercitiva é a fonte de ajustamento dos comportamentos desviados.

Por sua vez, elementos éticos e morais também são relevantes para legitimar as práticas de RSE adotadas pelas organizações. No campo da moralidade é um resultado mais influenciado pela existência de valores sociais que afetam as decisões dos agentes principais responsáveis pela gestão. É uma forma de alcançar a estabilidade e reconhecimento social pelo mérito da conduta moral adotada pela organização, consoante com os valores da sociedade da qual faz parte. É uma motivação que encontra

legitimidade tanto na admiração, aprovação e respeito alheios, quanto na sensação de conforto interno pessoal pela contribuição dada à sociedade, em função da adequação moral da organização e de seus indivíduos aos valores sociais dominantes.

Ao contrário, a conduta moralmente irresponsável é punida com a exposição negativa da organização diante da comunidade da qual faz parte, causando constrangimentos sociais aos indivíduos proprietários e membros da organização perante os demais integrantes da sociedade. A exposição ou consciência da possibilidade de exposição negativa da organização na comunidade é um fator relevante para a mudança de direção do comportamento empresarial. Contudo, no caso da reflexão ética, que é algo bem mais complexo, necessita-se de um fato social relevante que induza o próprio indivíduo à mudança de valores e de conduta.

Quando tomamos por base valores e normas da vida social construindo padrões prescritivos de comportamentos organizacionais, o sistema é dito normativo. Scott (1995) realça a obrigação social como sendo a base de obediência que os atores econômicos devem moralmente para a sociedade. De um lado, os valores sociais indicam o padrão de comportamento aceitável que a sociedade espera das organizações. Em outras palavras, não basta fazer negócios, mas é preciso fazê-los de uma maneira apropriada, ou politicamente correta (justa e aceitável). Por outro lado, as normas sociais delimitam a forma específica pela qual as ações organizacionais podem ser materializadas.

Nesse sentido, alguns padrões de comportamentos organizacionais são predeterminados em função da moral social estabelecida. Existem prescrições de papéis ou ações apropriadas que indivíduos e organizações devem saber executar, ou seja, há expectativas normativas a serem preenchidas pelos atores diante da moral social dominante. Essas regras normativas estabelecem direitos e deveres aos agentes, justificando se a ação social será considerada adequada ou inadequada diante da realidade moral de uma dada sociedade ou comunidade.

Valores e normas estabelecidos num dado contexto social limitam as escolhas dos agentes, envolvendo sua ação racional dentro de formas previamente estruturadas. O interesse do agente se vê limitado ao papel que ele deve desempenhar dentro do contexto social no qual está inserido, pois se espera dele comportamento apropriado ao padrão moral prescrito e valorizado pela sociedade como um todo. Mas

isso não significa que o comportamento dos atores esteja automaticamente subordinado às regras em geral, porque situações novas e distintas exigem a interpretação dos próprios agentes.

Em resumo, a base da legitimidade organizacional está claramente sustentada pela moralidade estabelecida na sociedade e o mecanismo que garante sua adequação ao padrão é a força normativa dos valores sociais. A lógica que orienta a tomada de decisões organizacionais é influenciada pela adequação que a ação dos atores deve ter para com os padrões morais previamente conhecidos e valorizados na comunidade onde eles atuam.

Essa adequação exerce controle sobre o comportamento dos atores, tanto por meio da internalização dos valores sociais quanto pela pressão externa dos outros agentes sociais. Por isso, qualquer forma de certificação é um importante indicador para o ambiente externo de que a organização está agindo internamente de acordo com as normas previamente estabelecidas.

A empresa socialmente responsável age de acordo com os valores e normas estabelecidos e valorizados pela sociedade ou comunidade da qual faz parte. As decisões de negócios sofrem as influências dos valores sociais internalizados e buscam o reconhecimento externo de que a organização segue normas previamente estabelecidas através da certificação. Enfim, o comportamento organizacional socialmente responsável sofre adequação ao impacto das obrigações morais que a sociedade espera dele.

Ao considerarmos essa questão a partir de um conjunto comum de definições e significados, compartilhados pelos agentes diante de uma mesma realidade social, a abordagem realça o sistema dito cognitivo. Nesse caso, as normas sociais externas ganham significados por representações simbólicas e regras culturais que se manifestam como resultado da interação objetiva e interpretação subjetiva dos agentes. A percepção do ambiente à volta da organização ganha sentido por força do significado compartilhado das formas e ações empresariais associadas como a maneira correta de se fazer as coisas.

A compreensão que os agentes possuem da mesma realidade que os cerca é continuamente construída de forma socialmente negociada, mas certas tipificações culturais proporcionam um guia comportamental geral. A base da

obediência do comportamento é calcada sobre um sistema cultural de significados e maneiras de agir tomados como adequados (certos) pelos agentes, pois são elaborados a partir da interpretação que eles fazem de suas identidades sociais. *Scripts* (roteiros) são construídos a partir dessa percepção, ou seja, comportamentos e ações são efetivados, porque fazem mais sentido para todos, ou para a maioria e são facilmente justificados socialmente.

Esses elementos são consistentes com a abordagem institucional. Nas afirmações de Jepperson (1991, p. 146-147): “[instituições] são estruturas de programas ou regras que estabelecem identidades e enredos de atividades para tais identidades”, mais que isso, “instituições são aquelas seqüências padronizadas de atividades que têm *taken for granted rationales*”. Ainda, podemos juntar às suas interpretações nas de Fararo e Skvoretz, de que instituições apresentam uma dualidade entre constrangimento e liberdade; nas de Berger e Luckmann, as instituições personificam ações programadas; nas de Mead, são respostas comuns às situações; e, por fim, nas de Field, são programas institucionalizados produzem expectativas recíprocas.

O mecanismo de controle da ação empresarial no sistema cognitivo dá-se por meio de processo isomórfico. Em outras palavras, ocorre mimetismo ou imitação organizacional. DiMaggio e Powell (1991) descrevem esse processo de racionalidade coletiva em campos organizacionais, revisando criticamente a interpretação weberiana de que a forma burocrática é resultado direto do impacto que a competição e a busca de eficiência têm sobre as empresas. Para os autores, a estrutura organizacional tende à homogeneização num campo estabilizado por força do isomorfismo institucional.

É importante agregar tais contribuições vindas de DiMaggio e Powell (1991, p. 66), pois, ao tratarem da questão do isomorfismo institucional, introduzida pela definição de Kanter como forças que “pressionam comunidades a se acomodarem ao mundo exterior”, apontam o poder político e a legitimidade como elementos fundamentais para a adequação das organizações ao ambiente social e econômico que as envolve. Em outras palavras, exige-se das organizações adequação aos conceitos de legitimidade e poder político, que podem ser caracterizados por pressões formais e/ou informais. Sem legitimidade as organizações não sobrevivem.

Os autores não descartam o assemelhamento das formas organizacionais por força do isomorfismo competitivo, mas argumentam que sua relevância verifica-se

com maior expressão em setores onde predomina um mercado mais aberto a livre competição. No entanto, ressaltam que a busca das empresas por poder político e legitimidade institucional, ou seja, adequação econômica e social, coloca em destaque a força do isomorfismo institucional que melhor explica políticas e cerimônias corporativas.

Ao identificarem 3 (três) mecanismos de isomorfismo institucional – coercitivo, mimético e normativo – os autores também identificam os elementos que os justificam. Os problemas da legitimidade e da influência política regem o movimento de isomorfismo coercitivo, por meio de pressões formais do ambiente legal e informais das relações com outras organizações mais poderosas e das expectativas culturais que a sociedade tem com relação às empresas. Nesse aspecto, ressaltam a importância da autoridade diretiva da “expansion of the central state, the centralization of capital, and the coordination of philanthropy”, bem como formas mais sutis de ação da autoridade hierárquica, desenvolvendo não apenas homogeneidade da forma organizacional, mas também responsabilidade, respeito e apoio social perante comunidades e outras organizações de seu ambiente (DiMaggio; Powell, 1991, p. 68).

Para os autores, o isomorfismo mimético está diretamente relacionado com a incerteza presente no ambiente organizacional. A modelagem uniforme da forma e da ação empresarial num dado setor é o resultado da percepção que a empresa tem do sucesso de outras organizações, o que lhes conferem legitimidade. É importante notar que esse fenômeno está descolado das evidências mais concretas de eficiência organizacional.

Por fim, o isomorfismo normativo está relacionado com a influência de categorias profissionais que moldam, não apenas as condições e métodos de trabalho dentro das organizações, mas também a base cognitiva da lógica empresarial. Dessa forma, estabelece sua legitimação através do domínio da educação formal, que se espalha por meio dos ensinamentos universitários e das práticas profissionais de consultoria e orientações de associações de comércio. Profissionalização das áreas de gerenciamento dentro das empresas também trazem consigo a homogeneização das condutas e formas organizacionais.

Em resumo, percebemos que a base da legitimidade do sistema cognitivo de abordagem dos elementos do ambiente institucional está centrada na interpretação

cultural, desenvolvida pelos agentes organizacionais que se apóiam naquilo que eles consideram conceitualmente correto para a tomada de decisões gerenciais. Contudo, fica claro que a imitação organizacional pode não ser eficiente do ponto de vista econômico. Em outras palavras, estamos diante novamente da distensão que pode existir entre adequação eficiente da ação racional e representação social requerida da ação empresarial.

Meyer e Rowan (1991) viabilizam uma boa explicação desse conflito inerente ao fenômeno em debate, destacando a questão sob o prisma da legitimação das estruturas formais racionalizadas. No mesmo sentido, Côrtes (2003) destaca a análise de colegiados gestores em áreas de proteção ambiental, ressaltando a importância da abordagem institucional relativa à legitimidade organizacional.

Para o interesse deste estudo, a função social dos negócios é apropriada pela ideologia e apresentada à sociedade num programa organizacional formalizado institucionalmente. Sua utilização pelas empresas permite justificar o sistema de trabalho e ações de forma racional, rotulando-as como responsáveis, mobilizando apoio social dos membros internos e agentes externos em prol das organizações.

Assim, é possível considerar o papel das instituições com um pano de fundo de corte sociológico e é factível interpretar a abordagem de que valores e normas institucionalizados na sociedade garantem o contexto do ambiente, a partir do qual as ações dos indivíduos e das organizações devem ser formalizadas e racionalizadas de modo coerentemente compatíveis, resultando, portanto, como legítimas, ou socialmente responsáveis.

Na visão de Meyer e Rowan (1991), regras institucionalizadas podem tomar forma de *taken for granted*, exigência legal ou mera influência da opinião pública. Em todos os casos, a sobrevivência das organizações está relacionada com suas capacidades de orientarem-se por tais pressões e adotarem formas e procedimentos capazes de refletirem adequação social. Ou seja, as organizações precisam se legitimar perante a sociedade.

Nesse processo de legitimação organizacional, produtos e programas empresariais podem funcionar de maneira cerimonial, obedecendo à força das regras institucionalizadas. Essa conformidade social aparente pode chocar-se com os requisitos técnicos da eficiência produtiva, mas uma estrutura formal frouxamente ligada (*loosely*

*coupled*) às atividades reais do dia-a-dia é um mecanismo possível de defesa organizacional, dada às exigências institucionalizadas. Mitos organizacionais podem ser difundidos e valorizados, a despeito de sua desconexão com o resultado econômico.

Como bem observa Côtres (2003, p. 55): “a ‘frouxidão’ da ligação dos elementos estruturais das organizações resultaria da necessidade de se acomodar os universos institucionais aos quais as organizações estão submetidas: o formal e o informal”. E complementa, afirmando que o nível de incerteza no mundo contemporâneo demanda este tipo de acomodação da organização, que “conta com a ‘boa fé’ de seus membros para produzir as inovações necessárias à superação das dificuldades objetivas” para sobreviver. Em suma, regras formais e restrições informais são ambos relativamente relevantes, influenciando a gestão empresarial e seu resultado econômico.

No entanto, Meyer e Rowan (1991) também chamam nossa atenção para o fato de que as organizações líderes buscam desempenhar papel ativo na modelação do contexto institucional. Organizações mais poderosas forçam os outros participantes da rede (produtiva) a se acomodarem, conforme o tipo de estrutura e relações que lhes interessam. Da mesma forma, tais organizações tentam transformar seus objetivos e procedimentos em regras institucionais aceitas pela sociedade. Para isso, fazem pressão sobre a construção de normas legais e estimulam a opinião pública na direção de um padrão favorável aos seus negócios.

Na medida em que as organizações demonstram publicamente que suas estruturas formais aderem aos padrões das regras institucionais, elas reduzem a instabilidade que pode vir do ambiente externo na forma de reclamações e críticas quanto ao seu comportamento e sua atividade dita empreendedora. Apresentando-se como legítimas, reduzem o risco de ameaças institucionais externas e, conseqüentemente, os custos sociais envolvidos no processo de correção de uma posição desfavorável.

Com o intuito de reforçar sua imagem social adequada ao contexto institucional, é preciso adotar padrões externos de avaliação, ou seja, as organizações precisam viabilizar auditorias e consultorias externas, mesmo que cerimoniais, para validarem sua estrutura formal. Assim, por meio da avaliação de terceiros, valorizam sua posição diante da sociedade, demonstrando publicamente a legitimidade de seus

negócios, reduzindo as ameaças do ambiente e facilitando a obtenção de recursos externos.

Conseqüentemente, tanto as demandas de eficiência técnica quanto as demandas sociais exigem atividades de controle e coordenação. Em outras palavras, o gerenciamento das relações de produção e de cerimonial implica necessariamente numa estrutura de governança. Implica em custos de transação. Não se trata apenas de gerenciar o comportamento oportunista do agente econômico, pois como observa Matthews (1986, p. 906): “there are purely cognitive costs of organising and monitoring transactions, for example in calculating the bill or monitoring the other party’s competence, even if his honesty is not in doubt”.

Esse mesmo autor ressalta outra questão básica, porém muito importante: agentes econômicos visam reduzir custos de transação e custos de produção, não apenas um só deles. Mas, ao fazerem suas escolhas técnicas ou institucionais, incorrem em *tradoffs* entre essas duas dimensões, ou seja, seus custos são afetados em direções opostas. Dessa forma, pensamos que determinadas ações técnicas nem sempre economizam custos de transações. Por exemplo, o uso de trabalho terceirizado economiza custos de produção, mas eleva os custos de transação, na medida que implica em maior esforço de monitoramento e controle dos serviços prestados e eleva o risco de inadequação às regras formais do ambiente institucional.

Em resumo, organizações necessitam tanto de eficiência técnica no espaço do mercado de bens e serviços, quanto de legitimidade social diante das demandas institucionais do mundo à sua volta, visando garantirem sua sobrevivência. Na interação desses requerimentos, estruturas de mercados e padrões de concorrência, ou seja, a natureza dos negócios, bem como os elementos culturais, legais e cognitivos, presentes numa dada sociedade ou comunidade, afetam a percepção do comportamento empresarial considerado socialmente responsável. Instituições econômicas, políticas e sociais moldam as possibilidades da ação empresarial responsável que recebe aprovação social.

É preciso muita cautela na análise do comportamento empresarial socialmente responsável, pois as demandas técnicas e institucionais fazem parte do processo dinâmico comum presente nas sociedades capitalistas. Mas esses padrões de demandas mudam ao longo do tempo, considerando a localidade estudada. As

contradições inerentes entre as exigências econômicas e sociais e seus resultados compõem inexoravelmente a realidade local e global vivenciada pelos atores produtivos.

A complexidade das abordagens específicas centradas num referencial teórico mais economicista, politizado ou sociológico apenas buscam destacar elementos próprios de seus campos científicos. Quando consideramos o papel das instituições influenciando e determinando comportamento e ações empresariais responsáveis, socialmente aceitáveis, buscamos relacionar elementos dessas áreas científicas, pois entendemos que a análise da RSE, um conceito tão abrangente e flexível, requer uma postura menos ortodoxa.

Custos de transação e legitimidade são variáveis de análise que se manifestam como instrumentos inerentes ao jogo econômico e social no qual toda organização percebe interesse. Instituições em geral, estabilizadas ou em mudanças, aceitas totalmente ou repelidas parcialmente, constroem um mundo ao qual toda organização deve obediência. Legitimidade e custos de transação são elementos contidos no ambiente institucional, portanto, refletem as possibilidades organizacionais viáveis e permitidas pelas próprias instituições. As instituições realmente interessam.

Na luta pela sobrevivência empresarial, os atores fazem suas escolhas e são pressionados (desvalorizados), ou valorizados pelos outros membros da comunidade em decorrência das forças estabelecidas no ambiente institucional, mas também da conveniência (ou seja, do auto-interesse) de conjuntura da ação dos atores sociais relevantes. Importa sim quem são as organizações na avaliação da sociedade, principalmente se forem consideradas responsáveis pelas forças sociais mais poderosas que a compõem.

#### **2.2.4 As características das redes de empresas**

A utilização da perspectiva de rede como referencial analítico é útil na medida que realça o caráter da interdependência dos relacionamentos cooperativos entre as firmas da cadeia produtiva calçadista de Franca, possibilitando a compreensão da estrutura de seus elementos específicos. Nessa abordagem, a interação entre empresas e seu ambiente externo é incorporada, pelo menos na parte visível de seus associados, para dentro da estrutura da rede como reflexo das incertezas que se pretende combater

ou eliminar. Na minha interpretação, o Instituto Pró-Criança é uma pequena rede de empresas.

Na interpretação de Britto (2002, p. 347), o conceito de rede de empresas está ligado a determinados “arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas”. Isso implica considerar que a relação de cooperação entre empresas independentes numa rede visa à obtenção de algum benefício econômico ou vantagem competitiva, o que está diretamente ligado à eficácia da coordenação e à flexibilidade estrutural da própria rede. Neste tópico vamos nos concentrar sobre as características das redes de empresas e sobre a flexibilidade estrutural das mesmas e suas conexões.

Cabe observar que as relações de cooperação entre as empresas da rede também são governadas por práticas socialmente construídas dentro da estrutura social maior: a sociedade. Dessa forma, a intencionalidade da estratégia dos atores numa rede de empresas está correlacionada à dimensão das relações sociais já estabelecidas, o que acaba por impor limites aos comportamentos voltados aos interesses puramente econômicos.

Para tratar das características de uma rede na vertente institucional, diversos autores no campo da Ciência Política têm contribuído positivamente ao tratarem das redes de políticas públicas (*policy network*). Dentre estes destacam-se os trabalhos de Rhodes e Marsh (1990 e 1992), Van Waarden (1992), Dowling (1995) e Paulillo (2002) que aqui serão considerados como referência para a caracterização da rede. Também pretendo considerar a perspectiva econômica apresentada por Britto (2002).

Ao tratarem do conceito de rede, numa perspectiva política, Rhodes e Marsh (1990) fazem questão de ressaltar sua qualidade de análise no nível meso, ou seja, um elo de ligação entre o nível microanalítico e macroanalítico. No plano microanalítico, interagem os diversos interesses dos agentes que integram a rede em relação às decisões particulares que serão tomadas. No plano macroanalítico, destacam-se as questões mais amplas, relacionadas à distribuição de poder nas sociedades contemporâneas. Nesse sentido, o conceito de rede política é tratado explicitamente como um modelo de intermediação de interesses de grupos.

Ao buscar identificar os tipos diferentes de rede política, os mesmos autores explicitam inicialmente um modelo de quatro dimensões características: interesse, associados, interdependência (vertical ou horizontal) e recursos. Considerando o interesse dos agentes, é possível identificar a estabilidade ou instabilidade nas relações, pois a predominância do interesse econômico pode conflitar com as questões de cunho mais social. Quanto aos associados, é possível relacionar não apenas se o número é alto ou baixo, mas se existe algum tipo de restrição à participação na rede e como tem se comportado a permanência deles ao longo do tempo. Relativo à interdependência, busca-se delimitar o nível de articulação hierárquica existente entre os seus associados. Por fim, existem os diversos recursos necessários envolvidos nessa ação cooperativa.

Uma versão mais bem elaborada das características pertinentes às redes aparece em Rhodes e Marsh (1992), numa análise resumida de vários estudos de casos no governo britânico. Partindo da idéia básica de que as relações dentro da rede política são baseadas em relações de troca entre seus participantes, que buscam obter vantagens ao empregarem recursos (constitucional-legal, organizacional, financeiro, político e informacional) para maximizar sua influência sobre o resultado do jogo, os autores deixam claro que o enfoque de rede é um modelo de intermediação de interesses de grupos. Na rede, os grupos de organizações estão interconectados por determinada estrutura de recursos que lhes são valiosos e expressam suas dependências e seus interesses.

Os autores apontam alguns elementos importantes que devemos registrar, pois permeiam a compreensão de toda a estrutura da rede. Primeiro, dentro de uma rede existirão membros que dispõem de recursos e poder de influência e outros que não dispõem. O que equivale a dizer que os recursos são distribuídos de forma desigual e a influência de cada membro é limitada. Segundo, mudanças na rede são explicadas por mudanças no ambiente da rede ou por mudanças endógenas que afetam a estabilidade da própria rede. Mudanças no ambiente devem ser consideradas a partir das fontes catalizadoras de mudanças econômicas ocorridas no mercado, cuja forma de resposta se dá pela mediação de mudanças ideológicas que governam nossa mentalidade.

Da mesma forma, mudanças no conhecimento e informação afetam a rede, bem como mudanças institucionais de caráter nacional ou supranacional. Contudo,

mudanças na rede não podem desconsiderar o papel dos associados na sua construção, pois os atores influenciam e são afetados pelo ambiente. Coalizões são construídas dentro da rede e o consenso é produto de negociações e renegociações não necessariamente simétricas.

Nesse sentido, a rede e suas mudanças servem para rotinizar relacionamentos que promovam estabilidade e continuidade para seus associados. Isso implica numa certa ausência de inovação, pois as redes podem ser consideradas como fonte de inércia política. Redes com forte domínio do interesse econômico e profissional são consideradas as mais resistentes às mudanças. Assim, a intensidade na qual ocorrem as mudanças na rede está contingenciada pelo destaque e importância do próprio tema em debate, mas que na grande maioria dos casos se processa de forma incremental e não radical.

Outra questão interessante que merece ser considerada é que conexões institucionais estabelecidas em estruturas formais podem ser reforçadas em função dos contatos interpessoais que são desenvolvidos. Isso significa dizer que a rede de relações pessoais pode agir no sentido limitador ou como recurso-fonte de mudanças que estão em processo de institucionalização.

Do ponto de vista das implicações normativas, uma certa interpretação pessimista da rede (política) é realçada na análise daqueles autores. Grupos privilegiados estão instalados na rede e impactos conservadores são processados na medida em que o interesse desses grupos rege a construção das regras e o próprio acesso ao jogo. Responsabilidade política numa perspectiva pública é destruída. A legitimidade da rede decorre de sua capacidade em prover serviços que sejam eficazes aos interesses dos grupos dominantes, o que realça a importância da *expertise* profissional em controlar o processo dinâmico das transformações na rede.

Por fim, quanto às dimensões características da rede, os autores consideram quatro grupos de análise: 1 – relativo aos associados: o número de participantes e o tipo de interesse envolvido; 2 – relativo à integração: frequência das interações (contatos), continuidade na associação de seus membros e o consenso sobre valores e acordos compartilhados e a legitimidade dos resultados alcançados; 3 – relativo aos recursos: a distribuição de recursos dentro da rede e a distribuição de recursos a partir das organizações participantes; 4 – relativo ao poder: o equilíbrio ou a

desigualdade de poder entre seus membros pode ser apontado pelo acesso à própria rede ou aos seus recursos.

Van Waarden (1992) apresenta diversas tipicações de rede e suas várias dimensões. Partindo de um conceito mais amplo de rede, interpretada como a caracterização das relações entre público e privado, destaca que os diferentes interesses de grupos incentivam e produzem “trocas e transações” que, por repetição, podem acabar institucionalizadas dentro da estrutura da rede. Dessa forma, a estrutura que vai se formando na rede pode limitar as opções disponíveis aos associados. Utilizando as palavras do autor: “Networks are a form of proto-organization, or ‘loosely coupled’ organization” (VAN WAARDEN, 1992, p. 31) que estão entre mercado (contrato simples) e organizações formais, mas também são canais de transação institucionalizados.

Ao apresentar sete dimensões que caracterizam a rede, o mesmo autor indica três delas como tendo importância destacada para sua diferenciação dos outros tipos de redes: o número e tipo dos atores sociais envolvidos; a função principal das redes; e o equilíbrio de poder. Isso não significa desconsiderar da análise as outras quatro dimensões citadas: estrutura, institucionalização, regras de conduta e estratégias dos atores. Vejamos as composições das sete dimensões, segundo o autor.

Em relação aos *actors*, o número de participantes e o tipo de atores envolvidos determinam não só a tamanho da rede, mas também suas necessidades e interesses. Quanto a *function*, o autor lembra-nos que como “Redes são canais de comunicação”, podem existir várias funções numa dependência das “necessidades, intenções, recursos e estratégias dos atores envolvidos”, formando uma ponte de ligação entre os atores e a própria estrutura que tomará forma na rede. Na medida em que eleva a intensidade das relações, “O tipo de função depende algumas vezes da natureza das relações”, o que pressupõe a existência de conflito ou competição dentro da rede. Assim, o autor destaca situações de “concertation [a combination of consultation and coordination] and cooperation” na formação, implementação e legitimação de políticas públicas (VAN WAARDEN, 1992, p. 33).

As *power relations* carregam consigo uma distribuição específica de poder que extrapola a caracterização da própria rede, pois representam a possibilidade motriz para as mudanças estrutural e de dominação dentro dela pelos atores vindos de

um ambiente maior. O tamanho das organizações participantes, seu nível de fragmentação e representatividade na rede influenciam as relações de poder.

A *structure* da rede busca refletir as situações particulares das muitas relações que envolvem os atores. Além do tamanho da rede, função do número de associados, outras variáveis são consideradas importantes e estão inter-relacionadas: o nível de abertura ou fechamento das fronteiras da rede; a forma de participação voluntária ou compulsória; a forma de conexão à rede: caótica ou ordenada; a intensidade (força) das relações: frequência e duração das interações; a densidade ou extensão das relações nas quais os atores mantêm-se ligados por múltiplos contatos; as relações de reciprocidade ou simetria entre seus membros; o tipo de coordenação: hierárquica ou horizontal; a centralidade da forma de comando: comitê ou unidade central e as organizações que possam ser consideradas focais no exercício da política da rede; o nível existente de delegação de poder para a tomada de decisões e o tipo de controle exercido pelos associados; a qualidade das relações segundo sua natureza conflituosa, competitiva ou cooperativa; e a própria estabilidade dessa estrutura.

No tocante a *institutionalization*, trata-se do estágio no qual a rede apresenta um caráter formal de sua estrutura e a estabilidade da mesma, portanto, diz respeito ao reconhecimento público daquela forma de associação. O autor ressalta que as características estruturais da rede influenciam no nível (maior ou menor) de sua institucionalização, destacando a importância dos laços fortes, como elementos positivos para o seu desenvolvimento: redes fechadas, associação compulsória, ligações ordenadas, alta intensidade e multiplicidade, simetria nos relacionamentos, sobreposição dos associados, lideranças participativas e unidade política central.

*Rules of conduct* ou regras do jogo são caracterizadas por convenções nas interações que regem as relações de troca dentro da rede. As culturas política e administrativa acentadas na rede determinam as convenções, junto com a percepção que os atores associados têm de seu papel, atitudes e interesse, além da formação social e educacional que carregam consigo. Quanto mais institucionalizada for a rede, maior a possibilidade no desenvolvimento de convenções e cultura própria. Contudo, convenções estão ligadas a dicotomias presentes na rede, na medida em que os atores vislumbrem uma relação de disputa entre adversários, expectativas de ação oportunista por parte dos outros associados, diferenças conflitantes de interesses, noção não

compartilhada do interesse público e do auto-interesse, compreensão politizada ou despolitizada da questão em debate e a confrontação de uma racionalidade pragmática frente uma posição mais ideológica.

Por último, *actor strategies* diz respeito às estratégias dentro e em relação às redes que são desenvolvidas pelos atores, pois as redes são criadas e servem para satisfazer às necessidades e interesses dos associados que buscam gerenciar as relações de interdependência na estrutura da rede. A estruturação das relações de interdependência a serem gerenciadas na rede influencia na seleção do tipo de atores que serão admitidos na rede e a própria forma de relações admitidas entre os atores. Acessibilidade da rede aos associados potenciais e o grau de formalidade envolvido no trato dos interesses de grupo são elementos que devem ser administrados.

A composição detalhada das dimensões da rede, na abordagem de Van Waarden, serviu para o autor tipicar inúmeras redes políticas e oferece-nos uma ampla base de variáveis para pensarmos a rede de empresas no IPC. Embora noções mais gerais, tais como estrutura e estabilidade sejam pertinentes em mais de uma dimensão, nem todas as variáveis têm o mesmo peso ou importância para o caso em questão, da forma como foram consideradas para as redes políticas pelo autor. Sendo assim, nossa análise não seguirá à risca todos os elementos relacionados e comentados pelo autor, o que exigirá alguma remodelação.

Numa crítica sagaz ao modelo de redes políticas, considerando-o como mero sistema de classificação, ao invés de um corpo teórico robusto, Dowding (1995) advoga a necessidade de distinção das variáveis dependentes e independentes, que expliquem como atores diferentes irão se comportar diante de diferentes arranjos institucionais. Ao considerar que os elementos do modelo de rede política explicam as características dos componentes dentro da rede, caracterizando as propriedades de seus membros ao invés das propriedades da rede, o autor propõe sua distinção a partir desses termos.

Na opinião de Dowding (1995), compreender políticas públicas como um sistema de crenças remete-nos à força das mudanças que ocorrem no ambiente externo ao redor das pessoas, provocando uma reavaliação no sistema de crenças (logo, nas políticas públicas), fazendo emergir novos interesses de grupos. Daí decorre a formação de coalizões em redes de interesses que convergem segundo o tipo de solução avalizada

pela racionalidade de seus membros, ou seja, as coalizões se formam num processo de tomada de decisões que deve considerar o caráter endógeno dos valores dos associados, o papel das escolhas racionais e a influência da estrutura em que tais decisões são tomadas.

As propriedades dos associados esclarecem a natureza da rede e do processo político. As propriedades da rede dizem respeito às características das relações presentes na estrutura da rede. Para o autor, as redes apresentam distintas estruturas e se diferenciam pelas relações estabelecidas entre seus membros, o que confere à análise de rede um caráter estrutural, onde as relações acontecem.

Paulillo (2002), tomando como referência a orientação metodológica de Dowding (1995) para representar as características dos membros e das relações entre eles, modifica aquela análise, incorporando uma percepção mais consistente da visão dos recursos que justificam as relações de poder estabelecidas dentro da rede. Os atores econômicos, quando se associam às redes, levam consigo determinados recursos, que lhe conferem distintos níveis de poder de influência sobre os outros membros da rede.

Na representação de Paulillo (2002), a configuração da rede segundo as características dos membros e das conexões ou interações (ou relações, usando a expressão de Dowding) da rede representam o conjunto de variáveis que caracterizam a estrutura de poder na rede. Na tabela abaixo (Tabela 2.2), vemos tal interpretação.

**Tabela 2.2 – Características da rede de poder (*Policy Network*)**

Características dos membros	Características das conexões
1. Conhecimento/Informação	1. Regras
2. Legitimidade	2. Centralidade
3. Reputação	3. Intensidade
4. Cooperação	4. Velocidade
5. Habilidades direta e indireta para mudanças	5. Formalidade/Informalidade

Fonte: Paulillo (2002, p. 6).

Segundo o autor, em cada uma das características dos membros e das conexões revela-se a condição de interdependência entre os atores. Podemos dizer que também revelam a qualidade dos recursos possuídos por seus membros e a estruturação

da rede em prol dos interesses instalados, numa representação mais próxima do poder geral dominante. Nas palavras do autor, uma clara situação relacional: “Assim, o poder de um membro é dependente dos recursos de poder dos outros membros e do tipo de relação que eles possuem” (PAULILLO, 2002, p. 7).

As características dos membros podem ser interpretadas, na seqüência apresentada, como sintonizadas às idéias de: 1 – capacidade cognitiva e meios de apreciação da informação; 2 – reconhecimento da representação; 3 – qualidade do *status* conquistado; 4 – atitude coletiva e 5 – habilidades próprias e da condição de associado. Quanto às características das conexões, referenciamos: 1 – formatação do ambiente institucional na rede; 2 – nível ou grau do comando operacional; 3 – freqüência das interações; 4 – rapidez das relações e 5 – contratos formais ou por convenção.

Para encerrar a caracterização das variáveis estruturais que compõem a rede, Britto (2002) destaca quatro elementos morfológicos gerais das redes: nós, posições, ligações e fluxos – que assumem aspectos equivalentes particulares numa rede de empresas: as empresas ou atividades, a estrutura de divisão do trabalho, os relacionamentos entre empresas e os fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis).

Nós ou pontos focais referem-se às unidades básicas de análise da rede que podem ser definidas em função de empresas (agentes) ou atividades (eventos). Adotar as empresas como foco da análise implica reconhecer a rede como produto estratégico da ação intencional coordenada dos agentes e do estabelecimento de relações sistemáticas entre seus membros. Considerar as atividades como pontos focais equivale buscar reconhecer os fatores que explicam como se dão a aproximação e integração de atividades produtivas dentro da rede. Já as posições possibilitam a identificação da localização dos diferentes pontos na estrutura da rede. Do ponto de vista da rede de empresas, posições refletem a estrutura da divisão do trabalho, na qual diferentes atores estão conectados entre si, integrando e compatibilizando capacidades e competências organizacionais e técnicas dentro da cadeia produtiva.

Ligações refletem a densidade na qual os nós ou pontos estão interconectados, pois o número de ligações entre os nós pode ser limitado (estruturas dispersas) ou elevado (estruturas saturadas). Da mesma forma, as ligações também refletem o grau de centralização que existe na estrutura da rede, uma vez que cada ponto

tem um determinado potencial de ligações que se realizam ou não: alguns pontos particulares podem concentrar maior volume de ligações ou estabelecerem-se como canais necessários para a ligação entre dois pontos quaisquer. Assim, os relacionamentos entre os membros da rede requerem a identificação da forma contratual e do conteúdo objetivo (mercadológico, produtivo ou inovador), ou seja, dos interesses comuns. No entanto, é preciso identificar a natureza específica dos fluxos de bens tangíveis ou intangíveis que circulam na rede. Fluxos de bens tangíveis referem-se às transações recorrentes de operações de compra e venda. Fluxos de bens intangíveis estão correlacionados às informações que são transferidas entre os diversos membros da rede.

O autor ressalta que dentre as dimensões relevantes de operação da rede de empresas, além da cooperação técnico-produtiva e tecnológica, a coordenação interorganizacional é capaz de proporcionar ganhos competitivos na rede, na medida em que promove a capacitação dos membros para enfrentar a instabilidade ambiental. Nesse aspecto, cada rede está associada com transações específicas e níveis de confiança particulares, dada à especificidade da concorrência entre os associados, conformando uma certa estrutura hierárquica e de poder capaz de enfrentar os conflitos presentes no ambiente. Como consequência, os ganhos obtidos podem decorrer do fortalecimento eficaz da própria rede, elevando a capacidade de coordenação interorganizacional, e da efetivação de mudanças na estrutura da rede que facilitem incorporar estímulos vindos do ambiente.

Diante do quadro das variáveis apresentadas, é possível buscar selecionar aquelas que melhor descrevem a estrutura e as relações presentes na rede de empresas associadas ao Instituto Pró-Criança de Franca. Assim, pode-se compreender melhor as características particulares da solução francana para o enfrentamento do problema da falta de responsabilidade social com relação ao uso de trabalho infantil na produção de calçados.

### **3 A REDE DE EMPRESAS NO INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA DE FRANCA**

#### **3.1 A cadeia produtiva local**

Antes da análise específica do tipo de rede de empresas que se formou com a criação do Instituto Pró-Criança de Franca, devo considerar a necessidade de expor as principais características da cadeia produtiva local. O estudo prévio dos elementos presentes na cadeia produtiva de calçados em Franca possibilitará uma breve, porém útil reflexão sobre o modelo industrial de desenvolvimento econômico, manifestado naquela localidade, viabilizando a compreensão dos mecanismos de governança das relações entre as empresas que tomaram forma dentro desse sistema de produção e determinaram sua inserção no mercado global.

Por sistema de produção, o conceito de Storper e Harrison, comentado por Suzigan, Garcia e Furtado (2003 p. 68), define-se “como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas”, destacando que mercado ou hierarquias fortes podem exercer o comando de tais relações comerciais. Nessa abordagem, comando e estrutura de governança das relações entre as empresas estão correlacionadas ao poder de barganha, exercido por firmas que controlam a cadeia produtiva e os canais de distribuição.

Buscando definir uma terminologia mais adequada, Vendrameto (2002) chama nossa atenção para o fato de que em Slack e Davis os termos “cadeia e rede” são utilizados como sinônimos do mesmo evento. Em ambos os casos, as citações dos autores mencionadas por Vendrameto (2002) dizem respeito a um grupo de empresas, fornecedores e clientes conectados ao longo de operações produtivas até a obtenção do produto final. Dessa forma, complementando, Vendrameto (2002, p. 65) propõe que “O termo *cadeia produtiva* representará uma segmentação dentro da rede produtiva, orientada e diretamente ligada” e esclarece que “A *rede produtiva* da carne, couro e calçado, contempla, entre outras *cadeias produtivas*, a da pecuária, do leite, da carne, do couro e do calçado”.

Na interpretação de Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002, p. 37), “Cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”, o que possibilita compreender que “cada etapa [da cadeia produtiva empresarial] representa uma empresa (ou um conjunto

de poucas empresas, que participam de um acordo de produção)”. Por sua vez, Noronha e Turchi (2003, p. 385), citando Gereffi e Korzeniewicz, transcrevem cadeia produtiva como “uma rede de trabalho e processo produtivo cujo resultado é uma mercadoria final”.

Nesse sentido, o que me interessa é reconhecer dentro da cadeia produtiva do calçado, fabricado em Franca, a estrutura de governança da atividade econômica presente nas relações entre as empresas. Tal estrutura de governança está ligada um poder de barganha assimétrico, existente nas trocas entre os diferentes grupos de firmas que compõem esse segmento. Para tanto, primeiro é útil caracterizar a estrutura de organização industrial do setor produtivo em questão, pois possibilitará identificar as restrições teóricas que começam a justificar a forma de governança da responsabilidade social estabelecida sobre as transações econômicas, uma vez que expõem as limitações analíticas do poder de mercado e sua mão-invisível.

### **3.1.1 Identificando a tipologia de mercado**

Nos modelos tradicionais de estrutura de mercado, competição monopolística caracteriza uma indústria onde há diferenciação de produtos e existe facilidade de entrada no mercado. Na medida em que os produtos podem ser substitutos entre si, o lucro extraordinário gerado pela indústria atrai novos produtores concorrentes, aumentando a oferta do bem e reduzindo a própria margem de lucro, até torná-la desinteressante. Esse modelo desenvolvido por Chamberlin (em 1933), embora criticado por não diferenciar os custos das empresas por tipo de produto diferenciado e não considerar a própria diferenciação como uma barreira à entrada livre na indústria, destaca o papel dos esforços de venda da firma na conquista do consumidor (LOSEKANN; GUTIERREZ, 2002).

A cadeia produtiva da indústria de calçados de Franca pode ser visualizada dentro das características do modelo acima citado, no qual a forte pressão competitiva existente entre as empresas confere ao poder de mercado certo papel de destaque. Um grande número de produtores, principalmente de pequeno porte, distribuídos ao longo da cadeia produtiva industrial local, concorre na busca por diferentes modelos de calçados e menores custos de produção. A concorrência via preços dos produtos diferenciados acaba sendo um forte elemento para a sobrevivência

da firma, principalmente, considerando que os modelos de sapatos podem ser facilmente copiados.

Contudo, Farina, Azevedo e Saes (1997) lembram-nos que no enfoque clássico típico da Organização Industrial sobre o poder de mercado as estruturas de mercado são determinadas exogenamente, criando o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. Uma relação causal se estabelece e os efeitos da condução das empresas sobre a estrutura de mercado, bem como seu desempenho, ficam numa posição subordinada ao poder da mão-invisível do mercado. Em outras palavras, um certo caráter estático existe no modelo, conferindo uma atitude empresarial passiva e descartando o papel ativo das estratégias empresariais sobre a conformação do ambiente competitivo.

As novas abordagens do estudo da Organização Industrial buscam tratar o papel dessa variável ativa, considerando as condições de interdependência e dinâmica das firmas. Isso significa que a coordenação das ações econômicas pode se dar além do mecanismo de mercado e não apenas por meio da força das hierarquias (empresas), mas de seu agrupamento. Suzigan, Garcia e Furtado (2003, p. 69) citam “estruturas intermediárias de coordenação” como opção na geração de maiores níveis de “colaboração e cooperação nas relações entre as empresas”, por meio de “interações mais frequentes entre os agentes envolvidos”. Mas, fazem questão de ressaltar que permanecem assimetrias entre os participantes do sistema, pois eles detêm diferenciados poderes de barganha dentro da rede de relações, o que pode acabar por caracterizar fortes hierarquias entre as firmas.

O estudo recente de sistemas industriais locais (ou sistemas produtivos locais) está ligado à percepção de que a aglomeração (*clustering*) de empresas do mesmo setor (ou segmento) industrial (ou produtivo), numa mesma região geográfica, propicia ganhos econômicos aos produtores em geral.

Essa idéia é derivada do trabalho original de Marshall (1985, p. 229) sobre a localização da indústria como fonte de “economias derivadas de um aumento da escala de produção de qualquer espécie de bens”, “dependentes do desenvolvimento geral da indústria”, chamadas de “economias externas”. Na percepção do mesmo autor (MARSHALL, 1985, p. 229), “Muitas das economias na utilização de mão-de-obra e maquinaria especializadas, comumente consideradas peculiares aos estabelecimentos

muito grandes” podem depender “do volume total da produção do mesmo gênero de fábricas na vizinhança”, o que destaca o papel da concentração local de “muitas pequenas empresas similares”.

Mas o conceito de economias externas locais marshallianas é considerado insuficiente para explicar a formação de *clusters*, pois é considerada uma visão centrada apenas na produção e que desconsidera as economias provenientes do domínio da distribuição e serviços especializados. Além disso, “cooperação privada e apoio público” podem ser variáveis importantes para a explicação da formação deliberada de aglomerações industriais, ao invés de ser encarada como um fenômeno acidental (SUZIGAN et al., 2001).

O enfoque da “eficiência coletiva” combina os efeitos positivos da sinergia dessas variáveis intencionais e não intencionais na explicação dos *clusters*. Os ganhos econômicos são gerados da eficiência coletiva, na abordagem de Schmitz, citado por Suzigan et al. (2001, p. 272), que é definida como “a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta”. Economias externas, interações cooperativas entre as empresas e apoio de políticas públicas são elementos presentes, com diferentes graus de importância, na manifestação complexa dos diferentes tipos de *clusters*.

Eficiência coletiva é, então, encarada como um processo dinâmico que reduz os custos de transação e eleva a capacidade de diferenciação de produto com o passar dos anos. Laços cooperativos e intercâmbio de informações entre os agentes são fortalecidos. O desenvolvimento da capacidade comercial e mercadológica é estimulado, bem como as inovações tecnológicas e organizacionais são difundidas ao nível do *cluster* (BRITTO; ALBUQUERQUE, 2001). Responsabilidade social empresarial pode, então, ser encarada como uma inovação organizacional, estabelecendo implicações sobre a dinâmica competitiva nos mercados e o nível de bem-estar social.

Podemos compreender a cadeia produtiva de calçados de Franca como um *cluster*, com a manifestação dos elementos internos acima mencionados, num processo dinâmico de desenvolvimento econômico, gerando os ganhos de eficiência coletiva que beneficiam os produtores locais, devendo portanto ser reconhecida e avaliada nesses termos.

### 3.1.2 As características estruturais do *cluster* calçadista

De maneira voltada para a operacionalidade do conceito, embora reconhecendo a dificuldade de se formular uma definição precisa, Altenburg e Meyer-Stamer, citados por Suzigan et al. (2001, p. 273-274), definem que “Um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas em uma área espacialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas é substancial”. Nas palavras de Britto e Albuquerque (2001, p. 19): “O conceito de *clusters* industriais refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas indutoras de um maior nível de eficiência e competitividade”.

A complexidade do *cluster* calçadista de Franca manifesta-se através do entrelaçamento das cadeias produtivas locais de máquinas e equipamentos, do couro e do calçado (ateliês ou bancas, fornecedores de insumos e fábricas). Meu interesse recai sobre a última cadeia que, segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2003), concentra cerca de 10% da produção de calçados do país.

Ao analisar o *cluster* produtor de calçados de Franca, tomando por base os dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) para o ano de 1997, Britto e Albuquerque (2001) encontraram alta densidade no número de firmas de calçados, 708 firmas no total, associadas a um menor tamanho médio dos estabelecimentos, se comparadas a outras localidades produtoras de calçados (Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga e Parobé identificadas, junto com Franca, como sendo os *clusters* produtores de calçados). Para esses autores, do ponto de vista de relacionamentos entre as empresas, *clusters* mais densos oferecem uma maior possibilidade de interação, mas também, de interdependência, entre seus membros. Suzigan et al. (2001, p. 286) calculam que “o tamanho médio dos estabelecimentos produtores de calçados de couro de Franca é de 13,1 empregados”.

Aqueles mesmos autores, Britto e Albuquerque (2001, p. 41), calculam a distribuição do número de estabelecimentos em função do número de empregados para os *clusters* produtores de calçados e concluem que “o maior número de empresas concentra-se nas faixas de menor tamanho”. De 0 a 49 funcionários são 88,6% dos estabelecimentos; de 50 a 99 funcionários são 5% dos estabelecimentos; de 100 a 249 funcionários são 3,8% dos estabelecimentos; de 250 a 499 funcionários são 1,7% dos

estabelecimentos; de 500 a 999 funcionários são 0,7% dos estabelecimentos; por fim, de 1000 ou mais funcionários são 0,2% dos estabelecimentos.

Com relação à distribuição do emprego por tamanho de estabelecimento, Britto e Albuquerque (2001, p. 41) constatarem que os *clusters* produtores de calçados “apresentam uma distribuição mais equilibrada do emprego nas diversas faixas de tamanho de empresas, o que evidencia maior densidade de relacionamentos e maior complexidade institucional”. Estabelecimentos de 0 a 49 funcionários representam 19,2% do emprego; de 50 a 99 funcionários representam 11,4% do emprego; de 100 a 249 funcionários representam 19,5% do emprego; de 250 a 499 funcionários representam 19,7% do emprego; de 500 a 999 funcionários representam 13,6% do emprego; por fim, de 1000 ou mais funcionários representam 16,6% do emprego. Os mesmos autores também constataram um número de empregos na casa dos 13.843.

No entanto, Suzigan et al. (2001) identificaram um contingente total de trabalhadores de 12.830 diretamente ligados à indústria de calçados da região de Franca, equivalentes a 7,02% no emprego total das regiões selecionadas e com elevada participação (89,91%) do emprego utilizado na especialização de calçados de couro. Tomando apenas a participação do município de Franca no emprego dentro da microrregião de mesmo nome, significa 98,28% do total. Com relação à participação da microrregião de Franca no total de estabelecimentos da indústria calçadista brasileira, representa 20,42% do total destas na fabricação de calçados de couro. Amato Neto (2000, p. 128) reforça dizendo: “o *pólo coureiro-calçadista* de Franca, maior produtor de calçados do Estado, é especializado na produção de *calçados masculinos de couro*”.

Ao comentarem que os *clusters* de calçados dos municípios acima citados (incluindo Franca) apresentam elevada participação no emprego industrial do município, de 38,3%, e no emprego setorial, de 22,2%, Britto e Albuquerque (2001) classificam o nível de sofisticação tecnológica como “baixa”. Por sua vez, Vendrameto (2002) também entende que a cadeia de calçados apresenta “fraca base tecnológica”.

Amato Neto (2000, p.124) comenta que a “*modernização* tecnológica do setor” ocorre de forma restringida dentro do processo produtivo, beneficiando algumas etapas de produção: “a *modelagem* e o *corte*”. Nas etapas de “*costura*” e “*montagem*”, o caráter da produção se mantém “bastante artesanal e intensivo em mão-de-obra”, o que evidencia que o custo do trabalho ainda é fator de vantagem competitiva. Para o autor,

as barreiras técnicas à entrada na indústria de calçados continuam “relativamente baixas”, o que confere maior relevância às “*barreiras não técnicas*” (diferenciação de produto no *design* e nas técnicas de comercialização). Numa pesquisa realizada em 1998, pelo Sebrae regional de Franca, constatou-se que a grande maioria das empresas (pequenas e médias) utilizava “equipamentos antigos”. Isso cria a percepção de que há facilidade de imitação dos produtos, valorizando a concorrência via preços.

Na avaliação de Britto e Albuquerque (2001, p. 42) quanto à qualificação da mão-de-obra, os *clusters* produtores de calçados “apresentam emprego mais concentrado nas faixas inferiores de qualificação da mão-de-obra”. Da força de trabalho contratada para a produção de calçados, naqueles municípios acima citados, 72,8% dela não tinha a 8ª série completa e apenas 3,1% dos funcionários tinham curso superior ou estavam freqüentando algum. Ainda correlacionado à qualificação, o estudo dos mesmos autores mostra que “o emprego apresenta-se mais concentrado em faixas inferiores de remuneração, em particular entre 1,5 e 3 salários mínimos” (BRITTO; ALBUQUERQUE, 2001, p. 43), perfazendo 69% da mão-de-obra. Isso não quer dizer que a mão-de-obra não esteja qualificada às necessidades requeridas pela indústria calçadista local, ao contrário, ela está.

A conclusão do trabalho de Suzigan et al. (2001, p. 318) sobre a indústria alçadista francana é que economias externas de aglomeração conferem vantagens competitivas aos seus agentes produtores. Isso decorre de três motivos básicos: “amplas inter-relações produtivas (*linkages*) dentro da cadeia produtiva”; “forte concentração de mão-de-obra” qualificada e “contínuos *spillovers* de conhecimento, que caracterizam o que Alfred Marshall chamou de ‘atmosfera industrial’”.

Posso concluir minha percepção sobre a estrutura produtiva do *cluster* calçadista francano, reconhecendo a alta densidade de empresas concorrentes no próprio município, com grande participação de pequenas e médias no número de estabelecimentos, mas com o conjunto das poucas grandes empresas tendo razoável representatividade na participação do emprego. Devo reconhecer também que as barreiras tecnológicas à entrada na indústria são baixas e a existência de mão-de-obra qualificada abundante e de baixo nível de escolaridade, o que implica baixo nível de rendimento à grande maioria dos trabalhadores. Por fim, o alto grau de especialização local destaca-se na produção de calçados masculinos de couro.

### 3.1.3 A governança do sistema de produção calçadista francano

Ao tratar do mecanismo de governança das relações empresariais do sistema de produção no *cluster* calçadista de Franca é preciso estabelecer a importância das diferentes forças que dominam a comercialização do produto, segundo o tipo de mercado que se pretende atingir. Sem compreender que existem diferenças significativas nas formas de comercialização do produto no mercado interno e no mercado externo, ficará comprometida a percepção sobre a governança das relações entre empresas e sua possibilidade de cooperação interorganizacional dentro da cadeia produtiva local.

Contudo, não pretendo com isso excluir ou negar a existência de outras formas de relacionamentos entre empresas, que não sejam dominadas pela lógica econômica dos mercados (interno e externo), mas vou me concentrar nesse momento nas forças comerciais de natureza nos negócios específicos que comandam a realização do produto e influenciam nas relações interorganizacionais. A natureza econômica dos negócios é parte importante que afeta o comportamento socialmente responsável.

Ao longo dos anos 90, as exportações da indústria calçadista de Franca, segundo dados do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindifranca), na média, representaram 9,3% do total das exportações brasileiras de calçados, comparados aos números totais de exportação da Secretaria de Comércio Exterior (Secex). O pico das exportações, em valores de dólares americanos, ocorreu em 1993, com receita de US\$ 228 milhões para 14.546 mil pares de calçados. O preço médio do calçado exportado nos anos 90 foi de US\$ 16,88 o par, tendo seu pico ocorrido em 1995 (US\$ 20,44 o par), para depois entrar em trajetória descendente. A produção anual de calçados em Franca girou em torno de 27 milhões de pares e a média das exportações nos anos 90 não ultrapassou a 8 milhões de pares. As grandes empresas são predominantes na área de exportação e os importadores norte-americanos (EUA) são os maiores clientes (SUZIGAN et al., 2001).

Na avaliação de Suzigan, Garcia e Furtado (2003) e Garcia (2001), a inserção da indústria de calçados de Franca nos mercados consumidores mundiais se dá de forma subordinada aos grandes compradores internacionais: as redes de varejo dos EUA e Europa. Os autores utilizam a expressão “quase-hierarquia”, para situar o poder de barganha e a intensidade de comando na cadeia produtiva global da indústria de

calçados que é exercida por esses “agentes internacionais” que controlam o acesso aos grandes mercados consumidores internacionais.

Os mesmos autores (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2003) explicitam que utilizaram a abordagem e formato das cadeias produtivas globais elaboradas por Gereffi, que enquadra a indústria calçadista nas cadeias dirigidas pelo comprador. Na análise desse autor, comentado por Suzigan, Garcia e Furtado (2003, p. 71), a estrutura de governança que é “determinada pela capacidade da firma em deter ativos estratégicos”, de “caráter tácito e específico”, está nas mãos de grandes compradores que coordenam não a produção, mas a “posse de ativos comerciais, como marcas ou canais de comercialização e distribuição”.

Nesse caso, na análise de Suzigan, Garcia e Furtado (2003, p. 71-73), os produtores do *cluster* calçadista de Franca estão reclusos à esfera da produção, incorporando “melhorias importantes em termos de tecnologia de processo, qualidade dos produtos e prazos de entrega”, transmitidas e comandadas pelos compradores internacionais. Assim, os produtores “não conseguem avançar sobre outros ativos que conferem valor às mercadorias”, tais como “desenvolvimento de produto e o estabelecimento de ativos comerciais próprios (marca, canais de comercialização e distribuição)”. O conceito e o modelo do calçado a ser produzido, bem como “o próprio preço” são comandados pelo comprador, demonstrando grande fragilidade estratégica dos produtores locais.

Numa pesquisa de campo, Suzigan et al. (2001), analisando a extensão real dos departamentos internos no desenvolvimento de produtos e *design* entre as empresas pesquisadas, comentam que as empresas que atuam mais destacadamente no mercado internacional (EUA em especial) realizam tímidas atividades nessas áreas. Nas palavras dos autores: “Isso ocorre principalmente em razão da presença do agente exportador, que fornece à empresa contratada todas as características do produto” (SUZIGAN et al., 2001, p. 304).

Na avaliação de Vendrameto (2002, p. 70), a cadeia produtiva de calçados “acumula competência com produtos de qualidade mundial, fabricando produtos para empresas de marca estrangeira, que são vendidos em mercados sofisticados, sem que haja nenhuma referência ao lugar e por quem foi produzido”. Noutra parte, ressalta que as “empresas italianas, que detêm os mercados mais rentáveis

desse produto, utilizam-se de facilidades do leste europeu e do Brasil para montagem de seus sapatos” (VENDRAMETO, 2002, p. 77). O mesmo autor estima que o setor calçadista brasileiro movimenta nas exportações 1,5 bilhão de dólares ou 150 milhões de pares de sapatos por ano, de um total nacional de 6 bilhões de dólares, equivalentes a 500 milhões de pares de sapatos ano. Equivale dizer que o preço médio do par de sapato das exportações francanas está acima do preço médio nacional.

Em outras palavras, a indústria calçadista de Franca não dispõe de ativos estratégicos que possam lhe permitir apropriar-se de maiores parcelas do valor agregado gerado pelas economias externas do sistema de produção local e não participa efetivamente na construção de formas de governança influentes na comercialização do produto no mercado externo. Possíveis ações estratégicas dos produtores locais na coordenação de ações conjuntas, consórcios, por exemplo, para exportação continuam limitadas pelo grande poder de barganha dos compradores internacionais. Ou seja, a forma de governança das relações econômicas voltadas para a exportação é imposta de fora sobre os produtores que estão dentro do *cluster*.

O mercado interno é mais representativo em valores monetários e pares de calçados por ano que o mercado externo, mas é o segmento de atuação das muitas empresas de tamanho pequeno e médio, além de atrair também parte da produção das grandes empresas. Na perspectiva de Suzigan, Garcia e Furtado (2003, p. 73), dado à complexidade e heterogeneidade das empresas na estrutura da cadeia produtiva de calçados: “Grande parte das MPMEs [micro, pequenas e médias empresas] locais, com importantes exceções, é incapaz de dominar funções corporativas superiores”, conseqüentemente, impedindo-as também de maior apropriação do valor adicionado na produção.

Segundo os mesmos autores, no mercado doméstico e Mercosul, a forma de governança da cadeia de produção calçadista de Franca favorece o maior controle e exercício de coordenação comercial pelas próprias empresas. Canais de comercialização e distribuição dos produtos são comandados pelas empresas produtoras. Atividades de desenvolvimento de produtos e *design* são mais significativamente realizadas pelos produtores, a despeito de que “tais atividades estejam demasiadamente pautadas pela simples adaptação dos modelos concebidos no exterior para o mercado brasileiro” (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2003, p. 75).

Essa última afirmação parece ter origem numa pesquisa de campo em Franca, conforme apurado por Suzigan et al. (2001, p. 305), que esclarece quais as fontes de informações para as atividades de desenvolvimento de produto e concluem que há “ausência de um processo mais arrojado de lançamento de produtos e moda” das empresas locais. As chamadas fontes internacionais (feiras, catálogos e revistas, estilistas e clientes) predominam na coleta de informações sobre os modelos, estilos e *design* próprios, revelando, na opinião dos autores, que “as empresas não parecem estar dispostas a fazer os investimentos e correr os riscos associados a uma postura mais agressiva em termos de desenvolvimento de produtos” (SUZIGAN et al., 2001, p. 305). Os autores citam o exemplo arrojado da indústria calçadista espanhola, empenhada numa política de sofisticação da produção de calçados, para observarem que no caso francano pode ser essa uma das razões determinantes de perda de participação nos mercados internacionais.

Uma outra razão pode ser o atraso das empresas calçadistas locais, segundo Amato Neto (2000), numa pesquisa do Sebrae da regional de Franca em 1998, em obterem algum tipo de certificado de qualidade de garantia – constatou-se que apenas três empresas (duas de grande porte e uma de médio porte) possuíam o certificado ISO 9000.

Percebe-se, portanto, que o mecanismo de governança das relações de negócios entre as empresas da cadeia produtiva de calçados carrega consigo assimetrias no poder de barganha, que decorre da incapacidade da firma possuir ativos estrategicamente difíceis de serem imitados, acentuadamente nas esferas da distribuição, comercialização e desenvolvimento de novos produtos. No âmbito do mercado externo, a cadeia produtiva global é dominada por fortes compradores internacionais que dominam os canais de distribuição, comercialização e ditam as características do produto.

No caso do mercado interno e Mercosul existe maior espaço para as empresas produtoras do *cluster* francano exercerem seu poder de comando, através do domínio dos canais de distribuição, comercialização e desenvolvimento de produtos, embora, neste último caso, a ação não possa ser considerada inovadora. No entanto, o atraso tecnológico de grande parte das MPMEs e sua maior participação competitiva no sistema produtivo local confere uma certa fragilidade na capacitação corporativa das

firmas. Amato Neto (2000) registrou no Sebrae de Franca em 1998 que, dentre cerca de 390 empresas fabricantes de calçados, 365 (quase 94%) são micro e pequenas empresas, 15 (3,8%) são de porte médio e apenas 10 (2,5%) são consideradas grandes.

Diante desse panorama geral da indústria calçadista nacional e da cadeia produtiva de calçados de Franca, o *cluster* local poderá ser mais bem compreendido nas soluções estratégicas criadas para enfrentar e explorar os desafios e as oportunidades postos pelos ambientes econômico e institucional, bem como no estabelecimento de estruturas de governança que sirvam para coordenar e monitorar ações cooperativas entre as empresas. Apesar da grande pressão competitiva existente no mercado em questão, a aglomeração de produtores de diferentes portes, em diferentes níveis da produção, acaba formando uma considerável rede de empresas, inevitavelmente, dependentes de suas próprias relações no interior da cadeia produtiva.

### **3.2 O Instituto Pró-Criança**

O trabalho infantil não é novidade na história do trabalho humano nem da produção de calçados. Não é pretensão deste trabalho fazer um levantamento historiográfico do trabalho infantil na história geral e do Brasil, mas procura deixar claro que este tipo de trabalho sempre esteve presente ao longo do tempo.

No contexto da discussão da formação familiar precoce diante de fatores econômicos e mudanças sociais, Hobsbawm (1979, p. 42) lembra-nos que numa “economia familiar que só podia ser equilibrada com o trabalho de todos os seus membros, assim como formas de produção que utilizavam o trabalho de menores”, o crescimento econômico estaria ligado ao crescimento da população. E, comentando o aparecimento de um sindicalismo forte na atividade fabril do algodão, em Lancashire, durante a primeira Revolução Industrial, afirma sua ligação com “atividades normalmente caracterizadas por uma organização trabalhista fraquíssima ou instável, pois utilizava uma força de trabalho constituída em grande parte de mulheres e crianças” (HOBSBAWM, 1979, p. 61).

Veiga (1998, p. 14) chama nossa atenção para o fato de que até o final dos anos 80 o trabalho infantil era um tema “quase desconhecido” e que, nos anos 90, “os programas de ação em defesa da criança e do adolescente entraram na agenda política dos governos nacionais e de instituições internacionais e tornaram-se

campanhas de mobilização de sindicatos e organizações não-governamentais”, bem como impactaram muitas empresas no sentido de adotarem “códigos de conduta proibindo a contratação de mão-de-obra infantil”.

O mesmo autor relata que em junho de 1998 foi realizada a maior conferência internacional sobre o trabalho infantil, divulgando-se o relatório *Child Labour: Targeting the Intolerable*, da OIT. No relatório, com dados de 1995, estimava-se em torno de 120 milhões de crianças trabalhadoras, entre 5 a 14 anos, em todo o mundo, podendo chegar a 250 milhões, se fossem computadas as crianças com algum tipo de trabalho como atividade laborial secundária. Destaca-se ainda que em 1986 a Unicef lançou um programa de defesa das condições de vida das crianças, que pode ser considerado o primeiro grande marco que ajudou a levar o tema da eliminação do trabalho infantil ao destaque.

No caso brasileiro, nas palavras de Veiga (1998, p. 89), somente “A partir de meados dos anos 90, a preocupação com o trabalho de menores começou a ganhar importância na sociedade brasileira”. Em 1995 foi elaborado um relatório pelo Ministério do Trabalho, com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar (Pnad), que apontou cerca de 581 mil crianças trabalhando, na faixa etária entre 5 a 9 anos e 3,3 milhões crianças trabalhadoras, na faixa etária entre 10 a 14 anos, totalizando quase 3,9 milhões de crianças em atividades de trabalho.

No âmbito da indústria calçadista, Navarro (2003, p. 149) retrata que “Se o trabalho infantil integrou a história da produção de calçados em Franca quando, em sua origem, as crianças eram empregadas nas oficinas de calçados como aprendizes”, foi nos anos 80 com a consolidação do trabalho caseiro das costuradeiras que se “reintroduziu e ampliou o consumo dessa força de trabalho [trabalho infantil] através do trabalho a domicílio, que assume características familiares, ou seja, passa a envolver todos os membros da família”, inclusive os filhos menores.

Piccinini, Antunes e Faria (1997, p. 233), numa análise do movimento sindical dos sapateiros francanos, explicitam a participação do trabalho infantil na cadeia produtiva local dizendo: “Uma pesquisa feita pelo Dieese e pelo sindicato, patrocinada pela Unicef, aponta a exploração de aproximadamente 5 mil crianças nas ‘bancas’ de sapato (STIC-Dieese-CUT 1994) em empresas domiciliares prestadoras de serviço.” Navarro (2003), comentando aquela mesma pesquisa, esclarece que o número

de bancas (ou ateliês) apuradas, em dados de 1993, apontava para cerca de 1900 estabelecimentos.

O Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança (chamado aqui de Instituto Pró-Criança ou IPC) foi criado em novembro de 1995 para dar conta da tarefa desafiadora de erradicar o trabalho infantil da cadeia produtiva calçadista de Franca, considerando a responsabilidade social restrita ao grupo de empresas associadas ao instituto. No plano da ação empresarial cooperativa, no nível das relações horizontais, empresas francanas começaram a estabelecer um novo tipo de relacionamento interorganizacional. Um relacionamento que deixa claro os laços de interdependência das organizações.

### **3.2.1 Relacionamentos empresariais cooperativos: o contexto local**

O histórico de relacionamentos entre as empresas da cadeia produtiva de calçados de Franca serve de precedente para a discussão sobre as características da rede de empresas no IPC. Além disso, a questão natural latente é a dificuldade de estabelecimento da estratégia comum e da ação concreta de cooperação das empresas, num plano de relações horizontais, dado a forte pressão competitiva existente nesse mercado. Não devemos também perder de foco a noção de que normalmente existirá assimetria tanto no poder de barganha quanto nos motivos que justificam a participação de diferentes empresas numa ação conjunta.

Do ponto de vista das interações, Amato Neto (2000, p. 130) escreve que no “relacionamento das pequenas empresas com as grandes, constatou-se que ‘o relacionamento não é significativo’, ocorrendo alguma ação conjunta nas atividades de exportação, e lançamento de novos modelos em feiras do setor”. O que evidencia um razoável distanciamento entre as empresas calçadistas de Franca, de grande e pequeno porte.

Esse ponto fica mais claro quando Suzigan et al. (2001, p. 316) comentam que o sindicato patronal, o Sindifranca agrega um razoável número de empresas dos “segmentos de médio/grande porte. Há, no entanto, grande número de empresas não sindicalizadas e pouca representatividade do segmento de pequenas empresas”, reforçando a percepção de que existe uma divisão no relacionamento segundo o porte das empresas. De acordo com Pizzo (1999), em março de 1999 Franca

possuía 360 indústrias de calçados, mas apenas 45% eram associadas ao Sindicato Patronal.

Numa pesquisa de campo, Suzigan et al. (2001), tomando como referência uma amostra de 50% de empresas com até 100 empregados, 30% de empresas com 101 a 500 empregados e 20% de empresas com mais 500 empregados, chegaram a conclusões ainda mais esclarecedoras. Visando a perceber “se a empresa tem o costume de trocar idéias ou discutir problemas estratégicos com outras empresas da região”, a característica de distanciamento nas relações é reforçada, pois “foi notado que isso não é uma prática sistemática dos agentes, dado que a maioria das empresas declarou que isso ocorre ocasionalmente” (SUZIGAN et al., 2001, p. 306-307).

Na visão dos autores, a discussão de problemas comuns e estratégicos não encontra amparo formal em nenhum fórum permanente, com vistas ao debate dos desafios de longo prazo. E, embora tenha sido registrada a importância das ocasiões sociais para troca de informações e idéias, parece pouco provável que encontros casuais possam ajudar a estabelecer estratégias de longo prazo e ações efetivas de cooperação entre as empresas, no contexto mais amplo da cadeia produtiva.

Aqueles mesmos autores (SUZIGAN et al., 2001, p. 306-307), buscando ainda averiguar “se a empresa tem o costume de visitar outros produtores locais do setor” e se “abre seu local de trabalho para outros produtores do ramo”, concluíram que “essa não é uma prática muito comum entre as empresas”. Ademais, registram que há “uma expressiva resistência das empresas, especialmente entre aquelas de maior porte, à abertura de seu local de trabalho”. O que, provavelmente, reflete a facilidade e o medo de imitação dos produtos na esfera produtiva.

A despeito do panorama adverso à cooperação, os autores registram algumas formas de interação entre os fabricantes de calçados que se limitam ao “intercâmbio de informações cadastrais e sobre matérias-primas”, “mão-de-obra e máquinas”, desenvolvimento de solado (“limitada a pequeno grupo de empresas”) e discussão da “situação da indústria”. E relatam ainda: “É comum também, entre ‘empresários amigos’, visitar empresas concorrentes para comparar produtos e processos de produção” (SUZIGAN et al., 2001, p. 314). Tudo isso indica que as atividades de cooperação empresarial estão restritas não só ao número e peso dos agentes econômicos dentro da cadeia produtiva calçadista de Franca, como também ao

tipo de informação e conhecimento que se quer compartilhar apenas com pessoas consideradas amigas.

Outro elemento que podemos averiguar é a interação que se dá nos relacionamentos de cooperação vertical entre as organizações das diferentes cadeias produtivas que compõem o complexo da rede produtiva de calçados. Nesse aspecto, Suzigan et al. (2001, p. 313) escrevem: “Embora haja forte inter-relacionamento, em termos produtivos, entre curtumes, fabricantes de calçados e fornecedores de máquinas, equipamentos, insumos e componentes, não há atividades cooperativas ou ações conjuntas das empresas”, o que na opinião dos autores justifica-se pelo “forte clima de competição entre as empresas e à falta de confiança, acentuada por fracassos de tentativas anteriores de cooperar”.

Essa última constatação não é uma avaliação isolada, pois Noronha e Turchi (2003, p. 389) também registram a mesma percepção, dizendo: “Cooperações verticais (compradores e fornecedores) entre empresas são raras no complexo calçadista”. E apoiados em entrevistas com membros de diversas associações do complexo calçadista, explicitam o reconhecimento de “relatos de conflitos inter e intra-setoriais e histórias de tentativas malsucedidas ou penosamente bem-sucedidas de cooperação empresarial”.

Algumas das considerações desses autores vêm ao encontro do panorama geral aqui demonstrado anteriormente. Para eles o comportamento empresarial encontra-se dividido pela lógica de interesses distintos dos produtores que objetivam a exportação e o mercado interno. Ademais, citando o papel destacado da ACI (Associação Comercial e Industrial) de Novo Hamburgo, região do Vale dos Sinos (RS), na articulação dos interesses dos produtores calçadistas num sistema de cooperação vertical dentro do complexo produtivo, dizem: “A disseminação e importância das ACI não encontraram paralelos em São Paulo” (NORONHA; TURCHI, 2003, 390).

Em Franca, o Sindifranca e a Associação Comercial e Industrial de Franca (Acif) centrada mais nas atividades comerciais, dividem poder de influência local e coexistem buscando promover a cooperação horizontal em distintos setores. Isso não quer dizer que Acif não tenha interesse em partilhar com a indústria novos desafios, mas implica agregar outros interesses e diferente lógica de grupos de poder da esfera

comercial, o que pode acabar tornando ainda mais complexa a teia de relacionamentos empresariais na cadeia produtiva calçadista de Franca.

Tristão (2000, p. 197), numa extensa pesquisa envolvendo diversas empresas do *cluster* industrial calçadista de Franca, tendo visitado 32 empresas de fabricação de calçados, para obter 20 questionários respondidos pela direção e 17 da gerência, dentre 80 empresas totais pesquisadas, concluiu pela evidência das respostas que para os “administradores dessas empresas em relação á interação dos interesses mútuos de parte da cadeia produtiva de calçados de Franca, um percentual altíssimo de 91,4% afirmou que não existia integração entre as empresas”.

Frente ao problemático quadro de relacionamentos pouco cooperativos entre as empresas da cadeia produtiva de calçados de Franca, surgiu nos anos 90 o novo desafio da erradicação do trabalho infantil. Fabricantes de calçados se vêm envolvidos numa polêmica cuja solução não depende da ação isolada de um produtor, mas da ação cooperativa e coordenada do conjunto de atores da cadeia produtiva calçadista, nos seus diversos níveis. A rede de empresas signatárias do IPC representa o resultado concreto do enfrentamento local desse novo desafio. Portanto, é preciso compreender suas características para entender a forma da cooperação instalada.

### **3.2.2 As características da rede Pró-Criança**

Com a criação do IPC pelos empresários de Franca, através do apoio do Sindifranca, da Acif e da Delegacia Regional Ciesp/Fiesp, uma nova rede de empresas começou a ser formada. Um grupo de empresas, congregando principalmente agentes do complexo produtor de calçados (fabricantes e fornecedores), reuniu-se com vistas à prática da responsabilidade social empresarial para a erradicação do trabalho infantil de suas relações econômicas. Contudo, é preciso deixar claro que não tenho aqui a pretensão de tipificar a rede de empresas no Instituto Pró-Criança, mas destacar as principais características desta forma de cooperação.

A reunião de empresas no IPC pode ser considerada um fenômeno de nível meso, intermediando as pressões institucionais provenientes do macroambiente e do microambiente no tocante ao tema do trabalho infantil. No microambiente, a constatação de que a cadeia produtiva calçadista de Franca utiliza trabalho infantil entra em choque com a mudança nos padrões de produção socialmente aceitáveis do

macroambiente. Assim, os interesses econômicos latentes dos fabricantes e prestadores de serviços (bancas) que utilizavam o trabalho infantil, na esfera da produção, causaram constrangimentos a todos os demais agentes da cadeia produtiva de calçados de Franca na esfera social como um todo, afetando sua representação e poder.

As relações de trocas econômicas acordadas de forma independente entre os agentes fabricantes de calçados e seus fornecedores de serviços passam a ser consideradas no âmbito maior das relações socialmente responsáveis. Atividades de produção e transações precisaram ser reconsideradas, diante das novas exigências institucionais que condenam o uso de trabalho infantil. Mais que isso, uma resposta à sociedade fazia-se necessária e não podia ser um ato isolado de produtores individuais.

Nessa relação de interdependência entre produtores e fornecedores na cadeia produtiva de calçados de Franca, um arranjo interorganizacional, na tentativa de coordenar a atividade econômica sem a utilização de mão-de-obra infantil surge como a opção mais plausível, pois representa um mecanismo que carrega a força da ação conjunta dos atores e realça a necessidade de controle dos desvios de comportamentos dos parceiros.

No tocante à estrutura de governança da RSE, no estudo de Machado Filho (2002), o modelo organizacional identificado como mais eficiente para gerir o aumento na complexidade e escala nas ações sociais foi a de uma organização especializada externa, mantida sob controle hierárquico da empresa, pois reduz problemas de agência. A internalização da gestão de ações de RSE na estrutura organizacional da empresa foi justificada pelo autor em razão da elevada especificidade da atividade de negócios e o escopo das ações sociais implementadas. O IPC é criado nos moldes dessa estrutura de governança externa às organizações, mas sob controle direto de seus representantes patronais.

O IPC foi constituído como “uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos”, conforme assinalado em seus Estatutos Sociais (1985), com dois objetivos gerais claros, especificados num *folder* (Anexo A) de divulgação institucional: “1 – Mobilizar, envolver, articular, organizar e apoiar ações que tenham por objetivo promover a educação, visando ao pleno desenvolvimento da criança e do adolescente, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho” e “2 – Combater o trabalho infantil”.

No entanto, o histórico de cooperação entre empresas, no bojo da cadeia produtiva local, é marcado por relações não muito regulares e de ligações distantes e conflituosas, dado o caráter altamente competitivo presente nos relacionamentos de negócios. Este aspecto limita os espaços possíveis de articulação para a interação dos atores. Dessa forma, a intermediação dos interesses dos empresários foi articulada através da reação conjunta dos próprios agentes presentes nos espaços institucionais formais da classe: o Sindifranca, a Acif e a Delegacia Regional Ciesp/Fiesp.

Nessas associações de produtores, as questões relativas aos interesses econômicos estão fortemente presentes e, no caso do Sindifranca, a representatividade é marcada por uma forte desigualdade dos interesses existentes na cadeia produtiva local, dado o caráter não homogêneo de representação dos vários tipos de empresas, segundo o peso e porte das organizações, especialmente no caso das pequenas fábricas de calçados.

A presença determinante das três associações empresariais na composição da diretoria do IPC – duas vagas para o Sindifranca, sendo uma delas a presidência, duas vagas para a Acif e duas vagas para a Ciesp – é uma indicação de que a coordenação horizontal entre empresas é regida por uma lógica de representação do poder local. Essa condição é reforçada pela percepção de que a diretoria do IPC detém total controle das decisões sobre quais ações sociais serão praticadas e sobre a estrutura administrativa gestora da associação. A diretoria do IPC centraliza o comando da gestão do instituto e tem autonomia quase que irrestrita nas proposições de ações sociais. O poder de comando é delegado pelos membros da rede.

Do ponto de vista da estrutura de poder, podemos verificar então que existe uma unidade central de comando baseada na diretoria do IPC. A representação dos interesses da classe empresarial local, através das associações fundadoras do instituto, limita a influência individual dos associados. Nessa relação assimétrica de poder dentro da rede, alguns poucos representantes dos produtores individuais tornaram-se os encarregados do exercício de tomada de decisões.

É interessante notar que não há grandes restrições formais explícitas ao acesso de entrada no IPC, pois qualquer empresa, independente do setor de atuação, pode tornar-se associada. Pelo preenchimento de formulário próprio para solicitação de admissão e da aprovação do pedido pela diretoria do IPC está garantido o ingresso na

rede. Ou seja, um simples formulário garante a entrada do novo associado ao IPC, com uma única obrigação contratual: não utilizar trabalho infantil. Posteriormente, um contrato formal é assinado para garantir que o associado (o fabricante) está ciente de que não deve utilizar trabalho infantil nas suas operações produtivas, diretas e indiretas. Esse contrato tem por objetivo central restringir as ações dos prestadores de serviços (as bancas) quanto à utilização do trabalho de menores.

Portanto, a assinatura de termos formais de compromisso contra o uso do trabalho infantil faz parte do acesso à rede. Este elemento foi intencionalmente construído para fazer frente às convenções e às práticas sociais no setor, que implicaram, justamente, no desenvolvimento do ponto fraco da cadeia produtiva local. Uma compreensão politizada da situação da indústria de calçados de Franca teve lugar, direcionando o amadurecimento de uma racionalidade particularmente ligada a um posicionamento pragmático que é próprio do caráter no mundo empresarial.

É importante notar que foram estabelecidas regras formais de conduta dirigidas aos fabricantes e aos prestadores de serviços do setor calçadista local, no sentido de reforçar as bases consensuais entre todos os membros do IPC. Com isso, busca-se, claramente, limitar o comportamento oportunista das firmas associadas ao IPC e criar confiança entre as partes, reduzindo, assim, a incerteza. Busca-se maior nível de controle sobre a transação em questão, objetivando agregar responsabilidade social.

Na medida em que se pensa o IPC como uma construção organizacional no molde da abordagem de Williamson (1996, 1991), ou seja, enquanto forma de gestão (estrutura de governança ou arranjo institucional) para lidar com o desafio da RSE relativa ao trabalho infantil, percebe-se que essa forma híbrida de governança da transação apresenta, por um lado, vantagens (economia) de custeio da operação e ganhos de reputação para seus associados, mas, por outro lado, limitações na esfera do controle, dada as fragilidades da natureza contratual legal e dos baixos níveis de confiança e relacionamentos cooperativos entre os atores associados.

Como bem observa Williamson (1991), diante de maior nível de distúrbios (ou incerteza), a forma híbrida do mecanismo de governança apresenta-se mais frágil, pois requer consenso mútuo das partes associadas. Por sua vez, Azevedo (1996, p. 65) sintetiza dizendo que: “não há possibilidade de se desenvolver uma forma organizacional que proporcione o controle apresentado pela hierarquia e, ao mesmo

tempo, preserve os incentivos fortes do mercado”. Em outras palavras, o IPC situa-se mais próximo da lógica de mercado do que da hierarquia e, ainda que se pense nele como um ativo específico importante para lidar com o trabalho infantil, o volume de investimento dos associados é muito baixo para ganhar relevância dentro das preocupações estratégicas centrais das firmas produtoras de calçados.

A liberdade relativa de acesso à rede está diretamente relacionada ao controle e montante de recursos envolvidos na operacionalização do IPC. Os recursos necessários para a associação não podem ser considerados onerosos para as organizações, na verdade, são mínimos. Os valores de contribuição são inferiores a quinhentos reais mensais para a maioria dos membros, ficando na faixa de cem reais. Portanto, a arrecadação e distribuição dos recursos dentro da rede não representam fatores de disputa interna, bem porque servem apenas para a manutenção da pequena estrutura operacional em funcionamento. As reivindicações anotadas por parte dos associados são relativas à solicitação de bolsas para algum filho de banqueiro (prestador de serviços), ou filho de funcionário da empresa.

Quanto ao perfil dos atores, podemos constatar que a maioria dos membros está diretamente ligada à cadeia produtiva de calçados. Embora no documento “Programa de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no Setor Calçadista: uma estratégia técnica para combater o trabalho infantil” (ver Anexo B), elaborado quando da criação do IPC, exista o registro de que “41 [quarenta e um] empresários calçadistas, responsáveis pôr (sic) aproximadamente 70% da produção de calçados da cidade” associaram-se como membros pioneiros no IPC, um levantamento direto com o Instituto constatou divergência (Tabela 3.1 abaixo).

**Tabela 3.1 – Perfil dos membros pioneiros do IPC**

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO
Empresas do setor calçadista: fábricas	31
Empresas ligadas ao setor calçadista: fornecedores de material secundário	06
Empresas fora do setor calçadista	16
Total de empresas	53

Fonte: Dados fornecidos pelo IPC (ver Anexo C). Elaborado pelo autor.

Do total levantado de 53 empresas pioneiras, 6 eram ligadas ao setor calçadista, empresas fornecedoras de insumos (materiais secundários) para a produção e outras 16 empresas eram classificadas como de fora do setor calçadista. As empresas fabricantes do setor calçadista totalizaram 31 unidades na fundação do IPC. Dessa forma, não foi possível comprovar que existiam 41 empresas (ou fábricas) do setor calçadistas registradas na fundação do IPC.

Cabe aqui uma ressalva. Os prestadores de serviços (ateliês ou bancas) não são considerados, pelo próprio IPC, nessa relação, como associados direto ao instituto. Apesar de as bancas possuírem a carteirinha do instituto, pagarem algum valor mensal (cinco reais) e assumirem publicamente o compromisso de não utilização do trabalho infantil, compete às empresas fabricantes do produto final (as fábricas de calçados) a responsabilidade de orientar e exigir dos prestadores de serviços seu registro no IPC.

A relação de bancas cadastradas no IPC também é de responsabilidade dos fabricantes de calçados. Atualmente das 1.288 (mil duzentos e oitenta e oito) bancas cadastradas no IPC, estima-se que um número maior do que 1.000 (mil) esteja, de fato, operando no setor. Dessas, apenas umas 300 (trezentas) bancas contribuem diretamente com R\$ 5,00 (cinco reais), valor fixo que é descontado pelas fábricas do prestador de serviços e recolhidas ao IPC, somente quando o valor total do serviço prestado atinge uma soma que é considerada suportável.

Levando-se em consideração que naquele mesmo documento-fonte era apontado um quadro geral da existência de cerca de “400 indústrias de calçados e 3000 prestadores de serviço”, o IPC contava na sua fundação com quase 8% (oito por cento) do total de empresas fabricantes na cadeia produtiva de calçados de Franca. Considerando ainda as estimativas de que tais produtores representavam cerca de 70% da produção de calçados em Franca, é razoável deduzir, por enquanto, que a maioria desses membros é composta por médias e grandes empresas.

Ainda, com relação aos atores na rede, é preciso buscar avaliar as oscilações no número de membros ao longo do tempo, o que nos permite avaliar a duração e continuidade nas associações. Neste tocante, a variação na quantidade de associados indica tanto o nível de integração interna existente, quanto a própria aceitação e atratividade da rede no local. Na Tabela 3.2, a seguir, procuro demonstrar o

fluxo de movimentação no número de associados ao longo do tempo, separando as organizações, segundo a classificação: empresas do setor calçadista (Fábricas), empresas ligadas ao setor calçadista (fornecedores de materiais) e empresas fora do setor calçadista (outros). Cabe lembrar que as bancas não são relacionadas como associados, somente estão cadastradas no IPC, demonstrando claramente que se trata de uma parcela do grupo de agentes produtores locais de menor expressão dentro da rede de poder.

**Tabela 3.2 – Variação no número de membros do IPC**

Descrição	Fábricas		Fornecedores		Outros/ME		Geral	
	Ano	Total	Ano	Total	Ano	Total	Ano	Total
Associados Pioneiros: 1995/96	31	31	6	6	16	16	53	53
Associados Novos em 1997	3	34	6	12	0	16	9	62
Associados Novos em 1998	2	36	0	12	0	16	2	64
Associados Novos em 1999	0	36	0	12	0	16	0	64
Associados Novos em 2000	-8	28	-1	11	-11	5	-20	44
Entraram	2		5		0		7	
Saíram	-10		-6		-11		-27	
Associados Novos em 2001	1	29	0	11	0	5	1	45
Associados Novos em 2002	2	31	-5	6	0	5	-3	42
Associados Novos em 2003	1	32	-1	5	8	13	8	50
Saldo de Associados em 2005 *	-1	31	4	9	-4	9	-1	49

Fonte: Dados fornecidos pelo IPC em dez-2005 (ver Anexo C). Elaborado pelo autor.

\* Cálculo ajustado a partir dos dados da “listagem atual” (jan/2006) de associados do IPC (devido à dificuldade de obter informações do movimento de 2004/05).

Diante do quadro de variação no número total de membros do IPC é possível perceber que a atratividade da rede não representa um forte apelo às empresas locais, pois o número total de associados reduziu-se de 53 (cinquenta e três), em 1995/96, para 49 (quarenta e nove), ao final de 2005. Quanto à participação das empresas diretamente fabricantes de calçados, ao longo do período, 11 (onze) novas empresas tornaram-se membros e 11 (onze) empresas pioneiras saíram da associação do IPC. Como resultado, o número total de fábricas de calçados permaneceu em 31 (trinta e uma), conforme informado pelo próprio IPC, nesse primeiro momento de análise dos associados.

Contudo, após uma averiguação direta (via contato telefônico) com os atuais membros registrados no IPC (ver Anexo C), descarto 3 (três) associados da

categoria “Fábricas” por se tratarem de prestadores de serviços (bancas). Dessa forma, o percentual de participação das fábricas na rede foi diminuído de 58% (cinquenta e oito por cento) para 57% (cinquenta e sete por cento) no período observado entre 1995/96 até 2005. Em resumo, restaram 28 (vinte e oito) fábricas de calçados associadas ao IPC.

Uma análise mais detalhada do perfil dessas fábricas aponta a seguinte estrutura (Tabela 3.3 abaixo), comparativamente aos membros associados do Sindicato Patronal. Chama nossa atenção a participação de 85,7% (oitenta e cinco ponto sete por cento) dos associados ao IPC, na categoria exportador. Isso pode indicar que, a participação como associado no IPC beneficia as fábricas exportadoras, no entanto, essa indicação será elucidada somente após a realização das entrevistas de campo.

**Tabela 3.3 – Perfil das fábricas associadas ao IPC**

DESCRIÇÃO		SINDIFRANCA		INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA	
PORTE <sup>5</sup>	EXPORTADOR	NÚMERO	PARTICIPAÇÃO	NÚMERO	PARTICIPAÇÃO
MICRO	TOTAL	74	53,2%	2	7,1%
	SIM	28	37,8%	2	100,0%
	NÃO	46	62,2%	0	0,0%
PEQUENA	TOTAL	36	25,9%	9	32,1%
	SIM	18	50,0%	5	55,6%
	NÃO	18	50,0%	4	44,4%
MÉDIA	TOTAL	15	10,8%	8	28,6%
	SIM	15	100,0%	8	100,0%
	NÃO	0	0,0%	0	0,0%
GRANDE	TOTAL	14	10,1%	9	32,1%
	SIM	13	92,9%	9	100,0%
	NÃO	1	7,1%	0	0,0%
TOTAL	TOTAL	139	100,0%	28	100,0%
	SIM	74	53,2%	24	85,7%
	NÃO	65	46,8%	4	14,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, nenhuma punição formal foi registrada no IPC. Paoli (2003), comentando o trabalho de Falconer et al. (2000), registram duras críticas e

<sup>5</sup> A determinação do porte das empresas seguiu o critério adotado pelo Sindifranca: grande, acima de 500 funcionários; média, de 250 a 499 funcionários; pequena, de 50 a 249 funcionários; e micro, de 1 a 49 funcionários. Dados conforme Listagem Completa de Associados do Sindifranca, julho de 2005.

destaca as deficiências do programa estabelecido pelo Instituto Pró-Criança. Na essência, o trabalho daqueles pesquisadores apontou como meta central do programa a busca por garantias contra sanções comerciais e uma baixa valorização, pela indústria local, do processo de monitoramento efetivo das atividades produtivas.

Assim, o grande desafio que permanece diz respeito ao avanço do número de participantes de fabricantes de calçados e seus fornecedores, bem como de outros segmentos empresariais da sociedade local fundamentalmente pela via da valorização de uma nova forma de percepção sobre o tema em debate. A proposta das entidades da classe patronal francana demonstra-se relativamente positiva, para a transformação da realidade social de inúmeras crianças e adolescentes, ao oferecer opções de cursos de formação educacional ou desportiva. Porém, ainda existe muito espaço para expandir esse programa privado e explorar novas iniciativas.

Resgatando as “Duas Linhas Estratégicas de Ação Técnica” dos atores do IPC, registradas como elementos centrais do “Programa de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no Setor Calçadista”, é possível notar que o nível existente de integração das empresas na rede limita o êxito das propostas. Como primeira diretriz, pretende-se: “Criar um esquema de mobilização, envolvimento, articulação e organização interna do setor calçadista de Franca visando coibir o trabalho infantil a partir de compromissos de seus atores, principalmente industriais e prestadores de serviços”. Ainda que o uso de mão-de-obra infantil tenha sido coibido pelos membros da rede, o esquema de mobilização, envolvimento e articulação dos atores na rede ainda carece de desenvolvimento.

Quanto à segunda linha estratégica: “Favorecer e/ou criar a mobilização, envolvimento, articulação e organização em favor da criança e do adolescente, de empresários e outros setores da comunidade, compartilhando o ponto de vista de que a problemática do trabalho infantil é um problema de todos”, o número de outras empresas fora do setor calçadista associadas ao IPC é muito reduzido.

Contudo, é possível notar que o número de bolsas de estudos obtido pelo IPC das empresas parceiras cresceu significativamente desde o ano de sua fundação. Os dados levantados apontam os seguintes números: 372 bolsas de estudos em 1996, 95 bolsas de estudos em 1997, 481 bolsas de estudos em 1998, 354 bolsas de estudos em 1999, 487 bolsas de estudos em 2000, 525 bolsas de estudos em 2001, 529 bolsas de

estudos em 2002, 778 bolsas de estudos em 2003, 644 bolsas de estudos em 2004, 577 bolsas de estudos em 2005 (ver Anexo D) e 750 bolsas de estudos em 2006<sup>6</sup>.

Ao considerarmos que a estrutura administrativa do IPC é muito enxuta, apenas duas funcionárias em tempo integral e um funcionário em tempo parcial, além da diretoria que se ocupa de inúmeras outras atividades profissionais no setor calçadista, a escassez dos recursos empregados é um fator claramente limitante das transformações em andamento. A estrutura da rede IPC não está favorecendo a criação de elevados graus de interconexão entre os atores, embora a conexão seja ordenada através das entidades representativas da classe empresarial. Em outras palavras, a densidade ou extensão das ligações entre os atores da rede IPC é muito baixa, bem como o nível de reciprocidade entre eles é pouco estimulado.

As dimensões das forças antagônicas da natureza de competição cooperativa do setor calçadista, presentes no IPC, conferem uma relativa e complicada estabilidade normativa em função do apoio do sindicato patronal. Como bem observa Sacomano Neto (2003, p. 4), “Na estrutura [da rede] está presente as relações de poder, a confiança, o oportunismo, o controle social, os sistemas de alinhamento de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores, entre outros aspectos”. No caso da rede de empresas no IPC, os canais específicos de troca de bens e serviços entre os atores e a transferência dos recursos reduzidos e de informações localizadas não estão se demonstrando determinantes para o interesse da grande maioria das empresas na cadeia produtiva de calçados francano. E a grande maioria de empresas no setor calçadista local é composta de micro e pequeno porte.

O processo de institucionalização da rede IPC na comunidade local e nacional está em pleno andamento. O reconhecimento público buscado pelo instituto em suas participações nos encontros regionais e feiras nacionais (Francal) do setor calçadista, divulgando o empenho dos empresários francanos na mudança de mentalidade e suas realizações sociais, é prova cabal de que há interesses empresariais em preservar a existência da rede. O próprio Instituto Ethos (2000, p. 33) registra o feito dos empresários calçadistas de Franca, sob o título: “Passos largos rumo à cidadania”, destacando sua primeira franquia social concedida à cidade de Birigüi. Nesse ponto, os fracos elos de ligações do lado das empresas concorrentes do setor contrapõem-se aos

---

<sup>6</sup> Informação obtida, por telefone, diretamente com os funcionários do Instituto Pró-Criança.

laços mais fortes do lado das associações de classes que criaram e buscam sustentar o IPC.

Diante da exposição das características estrutural e relacional presentes na rede de empresas no IPC, torna-se possível utilizar o modelo de caracterização dos membros e das conexões da rede, segundo a proposição de Paulillo (2002) demonstrada na tabela 2.2, no sentido de apresentar de forma abrangente um quadro sintético das constatações acima comentadas. Nas duas tabelas abaixo relacionadas serão apresentados em separado os resumos gerais das características dos membros (Tabela 3.4) e das características das conexões ou relações (Tabela 3.5) da rede IPC.

**Tabela 3.4 – Características dos membros na rede IPC**

Características dos membros	Comentário resumido
1. Conhecimento/Informação	Processo político induzido; racionalidade pragmática; apreciação não abrangente.
2. Legitimidade	Representação formal e legítima dos atores do setor e suas entidades de classe.
3. Reputação	Reconhecido <i>status</i> dos atores e de suas organizações representantes de classe.
4. Cooperação	Cooperação-competitiva com atitudes individuais dispersas e recursos reduzidos.
5. Habilidades direta e indireta para mudanças	Habilidades próprias e condições limitadas por práticas históricas.

Fonte: Adaptado de Paulillo (2002). Elaborado pelo autor.

Na tabela acima sintetizo as características dos membros da rede de empresas no IPC. Observo que o processo político de fundação do IPC foi induzido pelas forças empresariais locais organizadas que têm sua base nas associações da classe patronal. A representação formal dos atores empresariais francanos é legítima no IPC, mas carece de maior representatividade nas empresas de pequeno e médio porte. A reputação dos membros do IPC é resgatada com as ações sociais voltadas para os filhos dos prestadores de serviços e dos funcionários, como forma de os manterem longe da atividade produtiva. Mas é importante lembrar que a cooperação interorganizacional é

um dos pontos fracos da rede de empresas no IPC e as habilidades empresariais estão comprometidas pelo histórico do setor.

Quanto às características das conexões na rede IPC (tabela 3.5 abaixo), percebo que a formalidade na adesão ao programa é combinada com certa tolerância e boa-fé nos agentes. Nenhuma punição nem reclamação dos fabricantes associados foram registradas no IPC, no período de análise (conforme relato dos entrevistados). O comando no IPC advém da ação patronal organizada e as ligações e freqüências entre os membros são muito baixas, bem porque os encontros são eventuais. Na tabela 3.6 registro uma síntese das características verificadas das conexões na rede IPC.

**Tabela 3.5 – Características das conexões na rede IPC**

Características das conexões	Comentário resumido
1. Regras	Formais de acesso combinadas com boa fé depositada nos atores. Ex.: cadastro das bancas e nenhuma punição registrada.
2. Centralidade	Comando central estabelecido na diretoria.
3. Intensidade	Baixa densidade das ligações e baixa freqüência das relações entre os membros.
4. Velocidade	Encontros dispersos e reuniões não-sistematizadas.
5. Formalidade/Informalidade	Contrato formal, mas com relações pessoais facilitadas pelo convívio sindical.

Fonte: Adaptado de Paulillo (2002). Elaborado pelo autor.

Algumas considerações finais sobre a rede de empresas no IPC devem ser registradas. O tamanho relativamente pequeno, em número, de associados no IPC, diante do número total de produtores na cadeia produtiva de calçados francano não guarda a mesma proporção quanto ao poder econômico e de influência social de seus membros. Através da iniciativa do Sindifranca e do apoio das entidades patronais Acif e Delegacia Regional do Ciesp, percebemos que os principais representantes do empresariado de Franca buscaram uma saída para o enfrentamento da crise de identidade moral sobre a utilização do trabalho infantil na produção de calçados. O

grupo de empresas associadas ao IPC é claramente uma rede de poder local, pois congrega parte importante das empresas do sindicato patronal e recebe seu apoio formal.

A participação dita voluntária dos membros pioneiros do setor calçadista na criação do IPC, capitaneados pelo Sindifranca, certamente guarda um forte apelo que incita o espírito de grupo da classe empresarial para uma participação afirmativa, visando construir uma resposta à altura das ameaças e desafios que estavam e ainda estão postos. O IPC é o resultado de um processo político induzido e da difícil decisão estratégica, tomada dentro de uma estrutura de representação patronal, cuja representatividade é fragmentada, devido à ausência de grande parcela de pequenos empresários.

Além disso, a relativa dispersão e distanciamento, abdicação do controle e limitada participação direta individual da maior parte dos membros no IPC, quanto à gestão das necessidades do instituto, delegando todas as responsabilidades para a sua diretoria, enfraquece a capacidade de mobilização e articulação do setor. O histórico de relações competitivas certamente tem seu peso nos limites impostos à cooperação. O interesse econômico disputa espaço com as obrigações e responsabilidades sociais na conduta dos atores sociais, na condição também de agentes econômicos.

Este cenário remete-nos à necessidade de repensar os interesses do ator social, visando ir além dos limites de uma racionalidade meramente dominada pelo interesse econômico. Isso não significa dizer que os atores abrem mão do interesse econômico, pelo contrário, mas que dentre os diversos recursos necessários para a permanência na área dos negócios existem mais que meros recursos materiais, demandados pela sociedade para produção dos bens finais. Existem recursos intangíveis requeridos na produção dos bens finais e, dentre eles, certamente, a legitimidade é parte fundamental.

Com a criação do IPC, um fluxo de bens e serviços intangíveis, baseados na qualidade do conhecimento construído e das informações transferidas que nele são processados, vai tomando forma e ultrapassa as fronteiras do relacionamento comercial entre seus membros e os clientes diretos. A sociedade como um todo torna-se detentora de informação e de crédito diante da indústria calçadista de Franca, pressionando por mudanças no comportamento e na estrutura das organizações. Mas, mesmo diante dos

estímulos ambientais, as organizações tentam contrapor uma ordem mais estável e previsível que possa ser gerenciada.

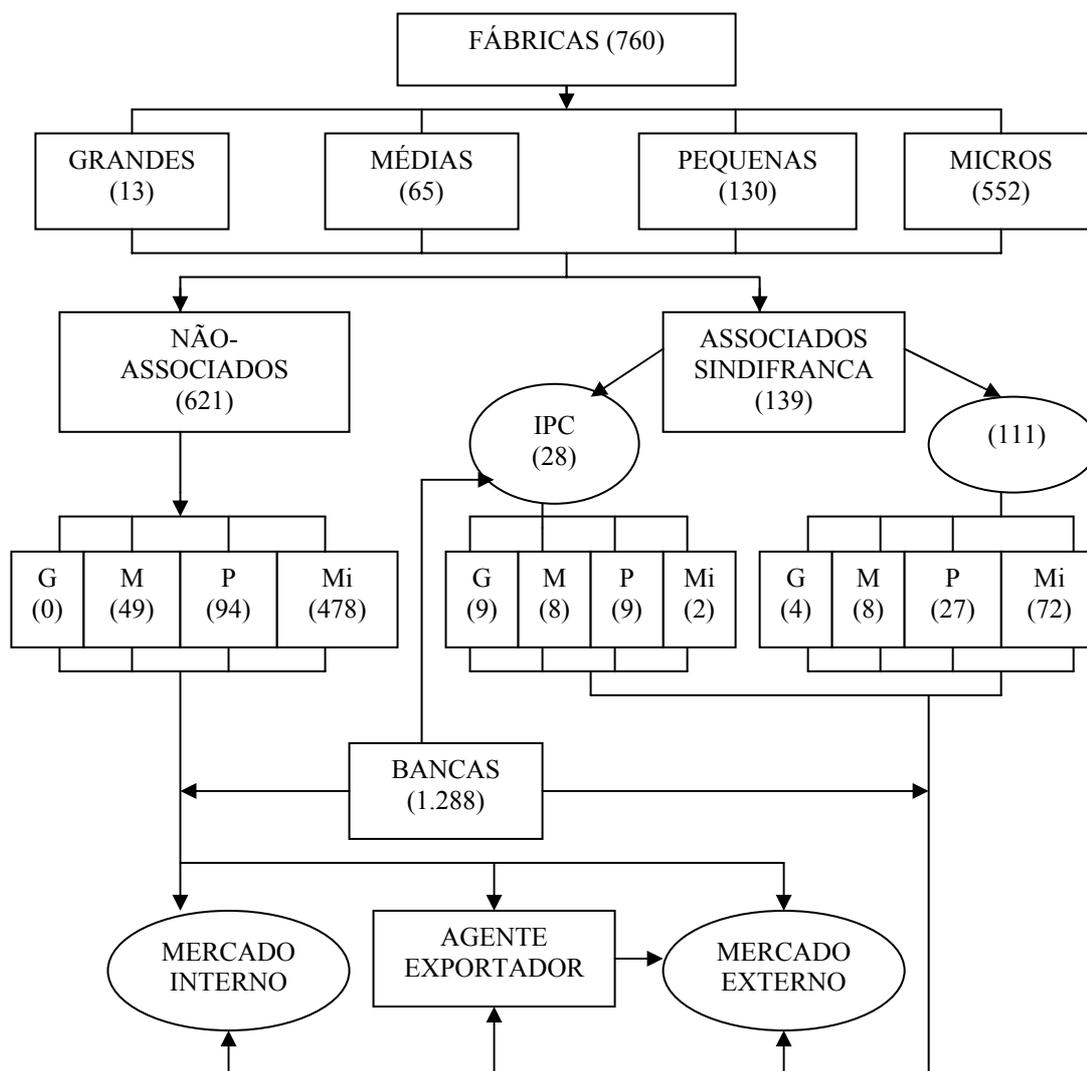
O antigo selo do IPC fazia questão de divulgar que seus membros tinham tomado um “posicionamento firme” contra o trabalho infantil, coibindo a utilização do trabalho de menores de 14 anos de idade. Ou seja, num primeiro momento a reação às pressões do ambiente institucional é elemento marcante desse movimento de ação social do setor calçadista de Franca.

O novo selo Pró-Criança procura transmitir aos consumidores e à sociedade em geral que as empresas estão comprometidas com a proteção e educação da criança, certificando e permitindo seu uso por todas as empresas associadas, segundo o mérito social particular de sua contribuição. No presente, o novo selo destaca que a meta dos membros associados não está restrita apenas com a “não existência de trabalho infantil na manufatura do calçado”, mas comprometerem-se com a proteção maior da criança.

Dessa forma, o novo selo faz questão de registrar que “Certifica a empresa e não o produto”, refletindo os limites de implantação dessa ação social. Mas, mesmo diante dessa evolução no conceito do selo do IPC, conforme apontamentos de Casemiro Filho (2005, p. 53), a adoção do selo pelas indústrias “não foi unânime”. Falta de interesse, dificuldades para atestar seu cumprimento, desacordo quanto a arte final e desinteresse dos clientes externos são elementos citados pelo autor.

Em relação a tais observações somos obrigados a considerar não apenas as questões relativas ao debate da eficiência econômica das estruturas organizacionais, como também a legitimidade social dos negócios, enquanto recursos de poder. Práticas socialmente construídas revelam toda uma complexidade incrustada nas relações entre interesses individuais e coletivos, públicos e privados no âmbito das sociedades capitalistas.

O caso da indústria de calçados de Franca e o dilema da responsabilidade social frente à utilização de trabalho infantil é um exemplo concreto e instigante dessa situação, carregando consigo características típicas do mundo dos negócios nacional. Na próxima página, na figura 3.1, faço a representação da rede de responsabilidade social estabelecida dentro da indústria de calçados de Franca, destacando a posição dos associados ao IPC.



Fonte: Elaborado pelo autor. Combinação com os dados do Ipes<sup>7</sup>.

**FIGURA 3.1 – O IPC e a rede de fábricas de calçados de Franca**

É interessante notar, conforme análise de Barbosa et al. (2006), que a construção da rede de cooperação no setor calçadista de Birigüi, comparando-se a de Franca, resultou numa dinâmica de desempenho econômico significativamente mais favorável na primeira localidade. A formação do capital social em Birigüi potencializa melhor a eficiência coletiva dos atores daquela cadeia produtiva, pois os níveis de cooperação e confiança são consideravelmente mais altos que os de Franca. Nessa perspectiva, quero salientar o fato de que em Birigüi existe uma sucursal do Instituto

<sup>7</sup> Embora o critério do tamanho das fábricas utilizado pelo Ipes (2005) seja diferente do Sindifranca, por aproximação, é possível considerar a tabela acima. O Ipes calcula: grande, acima de 500 funcionários; média, de 100 a 499 funcionários; pequena, de 20 a 99 funcionários; e micro, de 1 a 19 funcionários.

Pró-Criança que agrega 146 membros<sup>8</sup>, num universo de 200 fábricas locais, conforme Barbosa, Alves e Filho (2006), o que caracteriza a enorme dificuldade de cooperação interempresarial que existe em Franca.

Casemiro Filho (2005) comenta que existem várias explicações para os limites da situação, no caso de Franca. Na expressão do autor: “os limites se impuseram pela natureza setorial calçadistas de seu foco prioritário de ação” (CASEMIRO FILHO, 2005, p. 62), o que interpreto como resultado do ambiente altamente competitivo e pouco cooperativo entre os agentes produtores locais. A questão orçamentária é outro fator citado, dada a difícil situação financeira dos empresários calçadistas de Franca, a despeito do baixo valor da contribuição mensal ao IPC.

O mesmo autor argumenta ainda, que a participação no instituto acabou ficando retringida aos diretores das organizações empresariais que lhe deram origem. Para ele, a “falta de compreensão e motivação” dos atores produtivos caracterizam os limites para sua melhor organização, explicitando que “eram inúmeros os desafios para conseguir que uma fábrica se responsabilizasse especificamente por um projeto, ou por um menor aprendiz de um programa de aprendizagem” (CASEMIRO FILHO, 2005, p. 64). E resume: “O que aconteceu em decorrência do sucesso deste trabalho não foi apoderado pelos empresários e suas organizações” (CASEMIRO FILHO, 2005, p. 64).

A questão que quero ressaltar aqui deve levar em consideração as constatações do estudo do Ipea (2000b) sobre a ação social das empresas na região sudeste, afirmando que “o tamanho das empresas é uma das variáveis que mais influi no seu comportamento”. Assim, na medida que “crescem as empresas, cresce a participação. No Sudeste, 93% das maiores empresas realizam ações em benefício das comunidades”. Ou seja, empresas menores realizam menos em termos de contribuição para o desenvolvimento e prática da responsabilidade social. O caso de Franca e das empresas associadas ao IPC vai na direção dessa afirmação, pois a grande maioria de micro e pequenas empresas do setor calçadista local sequer interessou-se em participar desse instituto.

Responsabilidade social empresarial é certamente um fenômeno mais complexo que apenas as variáveis contidas na dimensão do interesse econômico de sustentação da firma. Fatores sociais de ordem legal, ética e filantrópica emergem

---

<sup>8</sup> Esse número foi informado pelo responsável do IPC de Birigüi.

paralelamente, para justificar a manifestação concreta da percepção, cooperação e prática de responsabilidade social por parte das empresas. Contudo, a natureza econômica básica essencialmente presente na constituição do mundo empresarial no sistema de produção capitalista, certamente, também tem seu peso e importância na evolução da manifestação desse fenômeno.

Resta-me procurar resgatar e compreender as motivações individuais dos membros do IPC para justificar sua ação cooperativa organizada. Nesse sentido, considerações acerca da conjuntura econômica dos anos 90, o pano de fundo histórico desse fenômeno, bem como das pressões das forças internas e externas do ambiente institucional nacional são consideradas partes fundamentais da resposta para essa questão.

## **4 O FENÔMENO DA RSE PARA OS ASSOCIADOS AO IPC**

### **4.1 Algumas transformações relevantes a partir da década de 90**

A década de 90 é um período de transformações econômicas, políticas e sociais marcantes para a trajetória da RSE em nosso país. No entanto, esse fenômeno está entrelaçado ao movimento mais amplo de reorganização do capitalismo em escala mundial e, de forma restrita, as especificidades das mudanças verificadas na sociedade brasileira. Não tenho aqui a pretensão de elaborar uma análise detalhada das transformações socioeconômicas ocorridas na sociedade brasileira, mas apenas configurar uma moldura dentro da qual ocorreram as demandas nacionais e locais por maior RSE.

A instabilidade e a crise econômicas mundiais que se instalaram por diversos países a partir de 1973 e pelos próximos vinte anos, caracterizadas por estagflação, combinou depressão com expulsão de mão-de-obra de seus empregos. Tal desemprego estrutural e custos crescentes levaram o debate dos problemas econômicos nos países desenvolvidos líderes para uma guerra de ideologias: keynesianos versus neoliberais. O vencedor regime neoliberal de política econômica combinava conservadorismo fiscal e monetarismo ortodoxo. Na esteira da solução ideal, porém, nunca encontrada, a culpa dos problemas econômicos ficou por conta do governo e dos sindicatos dos trabalhadores. O declínio do poder do Estado-nação e dos sindicatos dos trabalhadores serviu apenas para aprofundar a crise da desigualdade social, levada à cabo pela aceleração da competição global. A crise das economias nos países pobres levou homens, mulheres e crianças na direção da economia informal (HOBSEBAWM, 1995).

Reforçando a perspectiva acima, ao explicar o processo de mundialização do capital, Chesnais (1996) descreve-o como fruto de dois movimentos conjuntos: primeiro, como o final da fase mais longa de acumulação de capital desde 1914 e, segundo, a implementação e domínio na Grã-Bretanha e nos EUA de políticas liberais, a partir de 1979/80, seguida, por sua aplicação, também, nos países em desenvolvimento. Com a nova postura na condução das políticas econômicas, chamada de neoliberalismo, liberalização do comércio, privatização, desregulamentação e flexibilização dos contratos de trabalho, bem como desmanche das conquistas sociais e democráticas são os resultados do processo.

Na visão desse autor, as bases de acumulação de capital no molde fordista são colocadas em xeque, na medida em que 3 (três) elementos institucionais na sociedade capitalista mundial são seriamente afetados: primeiro, o emprego assalariado razoavelmente bem remunerado, como forma dominante de acesso à renda e inserção social (estabilidade social); segundo, um ambiente monetário internacional estável, por meio de taxas cambiais fixas e predomínio das prioridades da indústria em relação às finanças (estabilidade produtiva); terceiro, o mais importante, Estados suficientemente fortes para impor restrições e regulamentações aos interesses do capital privado e financeiramente capazes de suprirem as deficiências de demanda dos investimentos privados (estabilidade econômica).

Neste cenário, acrescido das profundas mudanças tecnológicas resultantes da Terceira Revolução Industrial – inovação em computação e telemática – o mesmo autor realça os princípios da produção flexível como a nova base para gestão das fábricas. *Lean production* (“sem gordura de pessoal”) e sistema *toyotista* de terceirização, mais *just-in-time* são as novas técnicas dominantes na organização da produção e do trabalho, fazendo recair os infortúnios dos imprevistos de conjuntura econômica sobre as firmas prestadoras de serviços e seus assalariados em situação contratual precária.

Ao lidar com as novas formas flexíveis de trabalho, tomando o artigo de Smith (1997) como referência para o caso de países desenvolvidos, é preciso ter em mente que essa flexibilidade resulta em tratamento desigual para a força de trabalho contingente ou periférica, composta de trabalhadores em tempo parcial, sazonal ou subcontratados e preenchida por grupos sociais desprivilegiados (homens e mulheres de raças e grupos étnicos específicos). Assim, intensificação do esforço e emprego desestabilizado representam elementos do modelo flexível de organização da produção em que a redução dos custos com pessoal é a meta da firma. O impacto no caso brasileiro, guardadas as devidas diferenças das características nacionais, também verifica profunda transformação na realidade do mercado de trabalho.

Contudo, antes mesmo dos programas neoliberais entrarem em ação na economia brasileira, o Brasil que mal findava o ciclo de domínio político de intervenção militar, iniciava um processo peculiar de redemocratização com a eleição do último presidente, pela via indireta. A morte inesperada de Tancredo Neves apenas causou

mais dramaticidade no processo de transição política, num país de pouca memória e práticas democráticas.

A posse do governo de José Sarney, transcorrido no período de março de 1985 a março de 1990, foi resultado da manutenção da via legal do texto constitucional vigente e contou com a firmeza de caráter e responsabilidade política de Ulisses Guimarães, na época presidente da Câmara dos Deputados. Porém, a política deste governo ficou marcada pela expressão “é dando que se recebe”, que caracteriza a força do fisiologismo, que toma conta da ação dominante na política nacional.

É nesse mesmo governo que o Congresso Constituinte promulga a atual Carta Magna: a Constituição de 1988, trazendo inovações, que buscam assegurar o seu cumprimento por meio do Mandato de Segurança Coletivo e do Mandato de Injunção, respectivamente, quando reserva o direito da ação a partidos políticos, sindicatos ou entidade legal, na aplicação do texto constitucional e impede que a falta de regulamentação suplante a garantia dos direitos. No entanto, a despeito dos avanços conseguidos na relação entre o Estado e a sociedade, no campo dos direitos individuais e sociais, especialmente na área do mercado de trabalho, a sinalização do texto constitucional aponta para a necessidade de transformações, mas pouco altera a desigualdade na estrutura social do país (PENNA, 1999).

O mesmo autor registra como marca da intolerância e injustiça nessa sociedade democrática ainda tão incipiente, o assassinato de Chico Mendes, em dezembro do mesmo ano, num desfecho trágico, porém muito representativo do enorme desafio social pela frente. Como resultado, o ano de 1989 marca o nascimento no país de “um forte movimento ético-moral e político em torno do combate às impunidades, um dos traços da cultura autoritária brasileira” (PENNA, 1999, p. 314). Em outras palavras, a Constituição Cidadã, como ficou conhecida, é uma tentativa da sociedade brasileira avançar na direção da justiça social, mas enfrenta a dura limitação de uma realidade muito desigual.

A eleição direta para Presidente da República no ano de 1989 ocorre sob uma conjuntura ideológica desfavorável para o avanço da consciência cidadã, na defesa da equidade social. O sistema socialista mundial entra em crise com a queda do muro de Berlim e as repúblicas socialistas beiram sua dissolução, dado o revigoreamento da hegemonia do capital financeiro internacional e da lógica capitalista globalizante.

Penna (1999) acrescenta que, no plano nacional, Fernando Collor de Mello, o “caçador de marajás”, apresenta não apenas habilidade política, mas personalidade individual forte, característica eleitoral marcante na cultura política brasileira. Com um discurso eleitoral bem dirigido contra o “gigantismo estatal” e adepto da política econômica de abertura comercial e privatizações, recebe o apoio decisivo da mídia, que cada vez mais absorve hegemonia no espaço da produção e difusão culturais. A censura oficial já havia sido abolida no governo anterior, no período de transição democrática.

A importância crescente da mídia, principalmente a partir dos anos noventa, pensada na esfera dos meios de comunicação de massa, justifica-se como parte fundamental do sistema político, segundo Sorj (2000), em virtude do elevado nível de analfabetismo e pobreza do brasileiro que valoriza mais a cultura oral e televisiva, em detrimento do papel da imprensa escrita. O papel da TV na vida cultural e política do país, por exemplo, a Rede Globo, apresenta-se ao mesmo tempo como “um fator democratizante da informação, de universalização de valores” e um elemento em que a “manipulação (...) e pobreza da informação da imprensa entram em conflito com as exigências mínimas de uma sociedade democrática” (SORJ, 2000, p. 88).

A política econômica do governo Collor de Mello de desestatização e abertura da economia brasileira consagra o domínio ideológico do neoliberalismo, que tem no chamado Consenso de Washington sua melhor expressão. Entretanto, Lacerda (1998) registra que o processo recente de liberalização comercial teve sua primeira fase nos anos de 1988 e 1989, resultando na redução da tarifa de importação média de 41,2% para 17,8%. O mesmo autor analisa o cenário a partir de 1990, destacando que o cronograma de redução planejada e gradual das alíquotas de importações foi acelerado a partir de outubro de 1993 que, somando o efeito da taxa de câmbio valorizada com a introdução do Plano Real (a partir de julho de 1994), resultou no aumento do coeficiente de importações de 4,3%, em 1989, para 15,6%, em 1995, na indústria em geral.

Se o Estado interventor no país não fôra capaz de minorar as desigualdades sociais, erodindo sua legitimidade, a crise fiscal do setor público foi (e ainda é) associada como a fonte de muitos males sociais (ineficiência, inflação, corrupção, entre outros). Com o avanço da descrença nos resultados da intervenção do Estado na economia, a fórmula neoliberal para reorganização da sociedade brasileira

recoloca o espaço do mercado na condição de principal instituição de coordenação racional para a resolução dos problemas sociais da nação (TEIXEIRA, 1998).

A inserção subordinada do país no processo de globalização das economias mundiais, por meio da combinação de abertura acelerada da economia brasileira ao comércio internacional com desestatização, promoveu um movimento de *stop and go* na economia nacional ao longo dos anos noventa e uma forte recessão no mercado interno no início desta última década do século XX. No período de 1989 a 1992, conforme dados analisados por Singer (1999, p. 37), “o produto total caiu 4,95% e o industrial 13,22%”, iniciando uma lenta recuperação nos dois anos seguintes, mas caracterizando um processo de desindustrialização.

O projeto neoliberal brasileiro resultou em mais desemprego, avanço no processo de precarização das condições e relações do trabalho e não reduziu os graus de desigualdade social, elevando o número absoluto de pobres. Segundo Mattoso (1999), foram destruídos 3,3 milhões de postos de trabalhos formais ao longo dos anos noventa, sendo 1,8 milhão destes a partir de 1995, e a taxa de desemprego aberto no país saltou de 3,4%, em 1989, para 7,8%, em 1999.

Analisando apenas a região metropolitana de São Paulo, entre 1990 e 1993, “o número de assalariados do setor privado cai 9,37%, uma contração brutal do emprego, enquanto o número de autônomos sobe 28,89%” (SINGER, 1999, p. 43). No total das regiões metropolitanas, a participação percentual dos assalariados com carteira caiu de 59,5%, em dezembro de 1989, para 44,7%, em junho de 1999, comparativamente, ao respectivo aumento de 18,4%, em 1989, para 26,9%, em 1999, dos assalariados sem carteira (MATTOSO, 1999).

Desemprego e precarização das condições do trabalho crescem naturalmente com a retração da atividade econômica. Contudo, mesmo com a retomada de taxas positivas de crescimento do PIB real, no período entre 1995 e 1998, “a redução da geração de postos de trabalho formais ocorreu todos os anos” (MATTOSO, 1999, p. 17). O que indica uma nova tendência no mercado de trabalho do país, no contexto do desemprego estrutural.

Na análise de Vieira (2001), o mercado de trabalho tem um papel de grande importância na configuração da desigualdade social no cenário nacional. Essa desigualdade de rendimentos no país apresenta um padrão de consistência ao longo do

período analisado, tomando-se como medida que, o coeficiente de Gini<sup>9</sup> observado em 1999, de 0,52, está no mesmo nível de 1981, de 0,53. No ano de 1990, tal coeficiente era de 0,57. Ou seja, a desigualdade de rendimentos apresenta-se, praticamente, estável nas duas últimas décadas, com pequena variação positiva nos anos noventa.

A tendência histórica de estabilidade na relação desigual dos rendimentos entre os brasileiros, nos últimos vinte anos, também é reforçada por Barros, Henriques e Mendonça (2000), apresentando a mesma magnitude calculada para o coeficiente de Gini nos anos de 1999 e 1979, de 0,6. Porém, o pior é a constatação dos autores, dados do Banco Mundial, que apenas a África do Sul e Malawi possuem grau de desigualdade maior do que o nosso no plano internacional.

Os mesmo autores observam a razão entre os rendimentos médios dos 10% (dez por cento) mais ricos e dos 40% (quarenta por cento) mais pobres, afirmando que o país é o campeão internacional da desigualdade. Da mesma forma, o país ocupa a primeira colocação mundial quando se compara a razão entre os rendimentos médios dos 20% (vinte por cento) mais ricos e dos 20% (vinte por cento) mais pobres. Os valores que apontam essa posição se refletem, respectivamente, numa faixa entre 22 (vinte e duas) e 31 (trinta e uma) vezes e entre 24 (vinte e quatro) e 35 (trinta e cinco) vezes, no período entre 1977 e 1999. Em 1979, os 10% (dez por cento) mais ricos detinham 47,6% (quarenta e sete vírgula seis por cento) da renda total das famílias, comparando-se a 47,4% (quarenta e sete vírgula quatro por cento), em 1999.

Quando os autores analisam o tamanho da pobreza no país, dado o crescimento populacional, revelam-se cerca de 53 (cinquenta e três) milhões de pobres, em 1999, ou 34% (trinta e quatro por cento) das famílias, comparado a 42 (quarenta e dois) milhões de pobres em 1979. O número de indigentes era de quase 23 (vinte e três) milhões, ou seja, 14,5% (quatorze vírgula cinco por cento) da população brasileira, em 1999, comparado a 26 (vinte e seis) milhões de indigentes no ano de 1979. No período mencionado, o total de pobres e indigentes estava na casa de quase 76 (setenta e seis) milhões, em 1999, comparado a 68 (sessenta e oito) milhões em 1979. Enfim, um país socialmente muito desigual.

---

<sup>9</sup> Conforme Sandroni (1985, p. 68), o coeficiente de Gini é uma “medida da concentração de renda ou oligopolização dos setores industriais”. Caso não houvesse desigualdade, o coeficiente seria igual a zero. O valor oscila entre zero e a unidade, valor máximo, e expressa “os diferentes graus de concentração da renda”.

A dura realidade do trabalho infantil é parte comum desse cenário social brasileiro. Conforme aponta Dimenstein (1994, p. 112): “Quando o Brasil pôs os pés na década de 1990, tinha 7,5 milhões de crianças e adolescente de 10 a 17 anos trabalhando. Três milhões estavam com menos de 14 anos, mesmo com a Constituição proibindo o trabalho antes dessa idade”. Não apenas isso, a violência e marginalidade infantil são questões interligadas que preocupam a todos, por exemplo, o acontecimento da chacina da Candelária chocou a nação, em 23 de julho de 1993, no centro do Rio de Janeiro, quando três agressores, posteriormente identificados como policiais, assassinaram crianças de rua que dormiam na Praça Pio X (DIMENSTEIN, 1996).

A partir desta realidade, Penna (1999) chama nossa atenção para o enorme passivo social que se procura combater com as políticas públicas do “tudo pelo social” de José Sarney e Comunidade Solidária de Fernando Henrique Cardoso. No entanto, com a diminuição do peso estatal na área social, o autor destaca o aumento da importância do caráter público das iniciativas de grupos particulares no trato das emergências sociais.

No Rio de Janeiro, por exemplo, a indignação e coragem cidadã de Herbert de Souza, o Betinho, integrante ativo do Movimento da Cidadania pela Ética na Política<sup>10</sup>, lança às ruas, no início de 1993, a Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida. Mais que isso, convida todos os integrantes da sociedade brasileira a participarem desse movimento social. Para Betinho: “O cidadão é o indivíduo que tem consciência de seus direitos e deveres e participa ativamente de todas as questões da sociedade” (RODRIGUES; SOUZA, 1994, p. 22).

Nesse mesmo período, a política externa do governo brasileiro é fortemente influenciada a partir da participação na Conferência Mundial dos Direitos Humanos de 1993, em Viena, quando as ONGs brasileiras puderam fazer inúmeras solicitações diretas ao ministro da Justiça, desembocando na agenda nacional de direitos humanos. Ou seja, o diálogo do Terceiro Setor com o Estado brasileiro, iniciado num território neutro, fez progredir o movimento dos direitos humanos e a percepção de cidadania no país, viabilizando espaço social para o enfrentamento das questões que envolvem as crianças e adolescentes (DIMENSTEIN, 1996).

---

<sup>10</sup> O Movimento da Cidadania pela Ética na Política nasceu em 13 (treze) de agosto de 1992, dada a indignação nacional diante da corrupção instalada pelo governo Collor de Mello. Os brasileiros saíram às ruas portando bandeiras e roupas pretas para apoiarem a apuração das denúncias (CAPP, 2000).

Para Fischer (2002), duas constatações resultam desse panorama: primeiro, as necessidades crescentes das populações excluídas não poderiam ser atendidas apenas pelo Estado ou pelas organizações da sociedade civil; segundo, a exclusão social universalizou-se a partir do processo de globalização econômica. Dessa forma, a promoção do desenvolvimento social sustentado converge para a integração dos esforços dos diversos agentes econômicos. O que significa que a colaboração na forma de alianças e parcerias, entre as organizações do setor privado e as organizações da sociedade civil, ou organizações não-governamentais (ONG) do Terceiro Setor, encontra espaço fértil a partir do início da última década do século passado.

No caso brasileiro, a redefinição das funções do Estado, o processo de redemocratização e aperfeiçoamento das instituições, bem como a consolidação e valorização da economia de mercado formam os cenários social, econômico e político propícios para a ascensão do papel das organizações sociais (ou ONGs) e do potencial das parcerias com as organizações de mercado. Fischer (2002) destaca que o fenômeno brasileiro das organizações não-governamentais é recente no país, tendo surgido nos últimos trinta anos.

Na visão da mesma autora, a partir do início dos anos 90 temas como a defesa dos direitos dos consumidores e a preservação do meio ambiente ganham destaque. Em meados da mesma década, os problemas sociais começam a sensibilizar a sociedade e as ações sociais ganham importância. Com isso, as ONGs conquistam cada vez mais legitimidade para a realização de parcerias com empresas interessadas na realização de investimento social.

No entanto, não tenho a intenção de apresentar as ONGs como panacéia dos problemas sociais brasileiros. Arantes (2004) faz várias ressalvas ao papel do Terceiro Setor, numa sociedade guiada pelo espírito da economia de mercado. Se, por um lado, o autor reconhece a legitimidade das políticas sociais implementadas por organizações sem fins lucrativos, visto que a reestruturação do Estado esgotou sua capacidade de regulação social, por outro lado, muito além da carga simbólica e da suposta pressão moral da sociedade sobre os agentes, a participação do setor privado demanda crescente significado econômico tangível.

O atual estágio da Era do Direito e de regulação moral da reprodução social, sob a nova cultura de participação cidadã, exige não apenas eficácia gerencial

das organizações parceiras da sociedade civil, como também, a realização de investimentos sociais das próprias empresas. Para o autor, empresas são agentes “patrocinadores da devastação econômica em andamento”, que buscam usufruir a “conveniente dedução do desembolso ético” (ARANTES, 2004, p. 169).

Essa convergência antagônica na máquina capitalista na produção de conteúdo, retirando dele o que é mais significativo para transfigurar-se na troca de mercadorias, por exemplo, solidariedade e filantropia, ou cidadania e mera participação na comunidade, carrega um surto esquizofrênico duplo entre a cidadania e a fibra comercial. Nas palavras do autor: “O surrealismo da empresa que não visa lucro, mas se interessa exclusivamente pelo retorno ético da cidadania como novíssimo fator de produção, responde a essa esquizofrenia de base de um mundo inteiramente racionalizado pela economia monetária” (ARANTES, 2004, p. 175). Portanto, para o autor, o capitalismo é um lugar sem saída, pois a porta de fuga para o socialismo ficou perdida.

O cenário dos anos noventa, ao mesmo tempo complexo e contraditório, fez ressurgir a proposta da RSE nos países em desenvolvimento. A sensibilização dos agentes econômicos em relação aos problemas sociais, nas palavras de Fischer (2002, p. 76), está ligada ao fato de que o “quadro de desajustes e desequilíbrios socioeconômicos destes países chegou ao ponto em que ele se mostra disfuncional para a própria existência das relações capitalistas de produção”. Em pouco tempo, o envolvimento despertado pelo tema demonstrou a possibilidade de associação às marcas dos produtos das empresas, conferindo valorização na denominação de “empresa focada no social”.

O interesse da empresa em exercer sua função social recebe o impacto positivo da tecnologia da informação, tornando possível ao público em geral reconhecer políticas e comportamentos empresariais. Fischer (2002, p. 23) comenta o quão recente é esse fenômeno no país: “Nos últimos quatro ou cinco anos, a mídia vem ampliando o espaço de divulgação dessas iniciativas, acarretando um efeito-demonstração sobre as empresas que não têm atuação social”. Dessa forma, o desempenho das empresas também passa a considerar a incorporação de valores intangíveis – cultura da qualidade, padrões éticos e capital social – criando um diferencial de competitividade no mercado.

Para a autora, tanto o conceito quanto as atividades ditas de RSE ainda estão em disputa na sociedade, pois a prática e a teoria encontram-se em terreno

pantanosos. O forte componente ético no conceito de RSE, o caráter paternalista das ações sociais e a dependência do sistema econômico em relação à proteção do Estado são elementos que dificultam a compreensão do tema pelos empresários e executivos e que, portanto, limitam a transformação das intenções em prática empresarial.

No entanto, ainda no ano de 1984, no espaço acadêmico brasileiro, a Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas, na sua edição trimestral de outubro-dezembro, publica os anais da VII Reunião Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, dedicando um bloco inteiro ao tema da RSE. Somente na década seguinte o trato dessa questão ganharia amplo destaque no mundo acadêmico.

O tema da RSE aparece anunciado oficialmente na Revista Exame, de 15 de julho de 1998, argumentando que um novo conceito de administração de empresas havia chegado ao país. Fazendo clara menção ao termo “capitalismo de *stakeholders*”, a matéria indica a contemporaneidade da combinação de “indicadores tradicionais com um conjunto de valores éticos e práticas sociais. É algo que vai além da mera filantropia”. Na verdade, essa edição também dedica-se ao registro da fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ocorrido no início do mesmo mês.

A mesma revista de negócios, em meados de junho de 1997, já havia dado enfoque a questão da filantropia, na matéria intitulada “Eles vão para o céu?”. Ao destacar a tradição americana de filantropia, citando doações de Bill Gates e George Soros, comparada com a monotonia da forma nacional das campanhas Criança Esperança, da Unicef em parceria com a Rede Globo. Porém, aproveita e destaca ações sociais maravilhosas de alguns executivos brasileiros, terminando com a frase significativa de um deles que diz: “A nossa responsabilidade com a comunidade é exatamente do tamanho dos nossos privilégios”.

Na edição janeiro de 1999, na reportagem nomeada “Agenda para o futuro”, a mesma revista anuncia: “Bem-vindos ao mundo das empresas socialmente responsáveis”. Citando o exemplo de decisão de consumo de um brasileiro, de São José dos Campos, que mudou para uma marca de açúcar devido a percepção do selo da Empresa Amiga da Criança, faz o registro: “Responsabilidade social - guarde bem esse termo - já faz parte da agenda das empresas que pretendem sobreviver e crescer no

futuro”. Mais que isso, vincula a prática da RSE como uma “estratégia global” para os negócios. Para provar a validade do argumento, no mesmo artigo, cita o evento desastroso sobre os preços das ações da Nike, no início de 1998, logo após as denúncias sobre a exploração de trabalho infantil, assim como o caso da Benetton. Mais uma vez, envia uma clara mensagem aos seus eleitores: “Responsabilidade social não é marketing. Ou, pelo menos, não é o marketing que a maioria das empresas usa para vender seus produtos. É coerência de valores e atitudes”.

Novamente na edição de agosto de 1999, registra: “A responsabilidade social é uma preocupação crescente nas empresas. Cada vez mais, elas se mobilizam para cumprir sua missão em relação à sociedade. É uma questão estratégica, que não se resume apenas a dar dinheiro a quem precisa”. E, aproveita para mencionar em outro artigo, na mesma edição, que: “Os funcionários apreciam as empresas socialmente responsáveis”, citando o sucesso do McDia Feliz no país.

Nesta revista, desde então, sucessivamente, o mundo de negócios é bombardeado com o tema da RSE e a valorização das ações sociais empresariais. Demonstrando alguma imparcialidade, a revista abre espaço para a crítica desse movimento na reportagem de junho de 2004, intitulada “Falam muito. Fazem Pouco”, descrevendo as limitações das ações de RSE para além dos interesses do consumidor. E, na publicação da entrevista com Milton Friedman e sua visão conservadora sobre o tema, na edição de março de 2005, com o título “Feitas para lucrar”.

A partir de 2000, com o objetivo de incentivar e disseminar os conceitos ligados a RSE, passa a editar anualmente o “Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa”, em parceria com o Instituto Ethos, premiando com o destaque de modelo de empresa-cidadã os melhores projetos sociais implementados por organizações privadas em todo o país. Essa iniciativa contou com a divulgação do questionário de indicadores de RSE do Instituto Ethos. Até o ano anterior, editará o terceiro “Guia Exame As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, já buscando destacar elementos do comportamento social das empresas. Ainda no ano de 2000, divulga, no mês de agosto, o destaque da empresa De Nadai que conquistara o primeiro certificado SA8000 do país. No ano de 2001, divulga uma pesquisa do Núcleo de Ação Social da própria Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), destacando que 65% das empresas possuem algum programa de ação social, porém registra que 43% delas não

autorizam a divulgação dos projetos. Neste mesmo ano, registra o despertar da participação das empresas para o Ano Internacional do Voluntariado, promovido pela ONU.

No ano de 2003, na edição de agosto, chega ao extremo, publicando o artigo do presidente da Accor no Brasil, com o subtítulo “A responsabilidade social está gravada no DNA das empresas”, no qual o autor faz questão de registrar a RSE como o maior avanço dos últimos cinco anos no país. Uma mudança “Da filantropia à cidadania”, título do texto, que exalta a empresa como “um dos mais poderosos pólos de inclusão social” e desafia o empresariado para que assuma esse papel com transparência, visando “equilibrar sua responsabilidade econômica (lucro) com sua responsabilidade social (integração)”. Por fim, a professora e pesquisadora Rosa Maria Fischer expõe, em dezembro de 2004, com o artigo intitulado “Não basta só pagar imposto”, a evolução da sociedade e do próprio mercado que faz da RSE uma obrigação de nossos tempos. Dessa forma, a mentalidade de negócios foi incorporando a RSE.

A partir do próximo tópico, tratarei das questões relacionadas a percepção e prática da responsabilidade social, manifestada pelos empresários do setor calçadista de Franca, associados ao IPC. No interesse deste trabalho, visando proceder a crítica dos indicadores considerados pertinentes para cada categoria analítica proposta, partes integrantes das dimensões da RSE, os atores entrevistados foram classificados em grupos, segundo o tamanho e mercado-alvo da empresa, conforme a tabela 4.1.

**Tabela 4.1 – Perfil das empresas entrevistadas do IPC**

Descrição		Empresas do IPC		Entrevistas	
Porte	Exporta	Número	Parcela	Número	Parcela
Micro	Total	2	7,1%	1	50,00%
	Sim	2	100,0%	1	50,00%
	Não	0	0,0%	0	0,00%
Pequena	Total	9	32,1%	4	44,44%
	Sim	5	55,6%	2	40,00%
	Não	4	44,4%	2	50,00%
Média	Total	8	28,6%	3	37,50%
	Sim	8	100,0%	3	37,50%
	Não	0	0,0%	0	0,00%
Grande	Total	9	32,1%	4	44,44%
	Sim	9	100,0%	4	44,44%
	Não	0	0,0%	0	0,00%
Total	Total	28	100,0%	12	42,86%
	Sim	24	85,7%	10	41,67%
	Não	4	14,3%	2	50,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 4.2, a seguir, registro as demais entrevistas realizadas. As entrevistas transcorreram no período de fevereiro a novembro de 2006. Três outros empresários não puderam ser entrevistados: dois deles sequer atendiam às inúmeras ligações efetuadas – sempre ocupados com outros afazeres – e o terceiro cancelou a entrevista na hora marcada sem dar mais nenhum retorno.

**Tabela 4.2 – Relação dos demais atores entrevistados**

Descrição	Entrevistados
Exportação	Os dois maiores agentes exportadores de Franca
Ex-associadas do IPC	Uma pequena empresa não-exportadora * Uma microempresa não-exportadora
Dirigentes do IPC	Diretor presidente do IPC ** Diretor superintendente do IPC
Patronal	Diretor presidente do Sindifranca *** Diretor administrativo do Sindifranca Diretor regional Fiesp-Ciesp (e Diretor do IPC)
Trabalho	Diretor presidente do Sindicato dos Trabalhadores
ONG – TERCEIRO SETOR	Diretor do Instituto Ethos
Professora	Coordenadora da pesquisa 1993 em Franca
Colaboradora	Funcionária do IPC

\* A referida empresa já não exporta, mas exportava. Respondeu por questionário.

\*\* É Diretor presidente de uma grande empresa do setor.

\*\*\* É Diretor presidente de empresa ex-associada ao IPC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 As obrigações sociais na visão dos atores empresariais: o econômico

### 4.2.1 O cenário do mercado de trabalho nos anos 90

A despeito do aprofundamento benéfico da democracia e da valorização da cidadania, as questões de interesse econômico empurraram a sociedade brasileira na direção do aumento da pobreza, considerando a última década do século XX. O movimento de globalização e a política econômica do país resultaram num processo geral de reestruturação produtiva no mundo empresarial nacional, que introduziu novas estratégias de organização da produção e alterou a realidade vivida no espaço do mercado de trabalho.

O avanço do desemprego junto com o desassalariamento e a informalização no mercado de trabalho, formas de precarização das condições de

trabalho, passam a ser características, facilmente, notadas nesse período. Paralelamente, cresce a oferta de empregos precários por subcontratação, tais como emprego doméstico remunerado e por conta própria relacionado com a lógica da terceirização das atividades produtivas. Além disso, estratégias empresariais de realocação da produção também são utilizadas, inclusive, desconcentração das atividades industriais de calçados na direção do nordeste brasileiro (CAPPA, 2000; POCHMANN, 1999 e 2001).

O desemprego estrutural é acompanhado por elevação das relações informais e, segundo estimativa de terceiros, comentada por Singer (1999), este tipo de emprego representa uma redução de 50% (cinquenta por cento) no custo anual do trabalhador, sem carteira assinada. Chahad e Zockun (2003) observam que outra fonte de redução nos custos, com a utilização da terceirização, é a diferença no piso de salários, pois se trata de trabalhadores vinculados a sindicatos mais fracos. Certamente, esta economia de custos é ainda mais válida, no caso da terceirização, com a utilização de trabalho informal.

Ramos e Reis (1998), apontando algumas análises das mudanças introduzidas pelo texto constitucional de 1988, estimam uma elevação nos custos do trabalho em 25% (vinte e cinco por cento). E comentam que, embora o custo por hora da mão-de-obra (em dólares) no país seja mais barato que vários outros países competidores internacionais, a produtividade do trabalho é menor.

Em outras palavras, a competitividade da economia brasileira fica prejudicada quando analisamos o custo da mão-de-obra por unidade produzida. Nessa abordagem, a situação econômica das empresas ficou muito prejudicada após 1988, potencializando parte do chamado “Custo Brasil”, principalmente quando temos em mente o processo acelerado de abertura da economia brasileira. Pochmann (1999) também aponta nessa direção, quando registra estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1994, indicando que o problema do país está nos baixos níveis de produtividade e não no custo da mão-de-obra. Entre 1990 e 1992, Cappa (2000) aponta para sensível redução no lucro das empresas-líderes nacionais, patamar que atingiu queda de 4%, em 1991.

Outra questão importante ao longo desse período é a fragilização da ação sindical da classe dos trabalhadores. Totalmente expostos às mudanças no mercado de trabalho impostas pela reestruturação produtiva, principalmente a partir de 1994 com o

crescimento significativo do desemprego estrutural, o poder de barganha sindical vai sendo debilitado. Em seu lugar toma assento um processo de captura da subjetividade da força de trabalho, ajustando aos poucos o consentimento dos operários ao modelo flexível de organização da produção requerido pela demanda global. Uma nova posição ideológica das lideranças sindicais, na perspectiva das relações conflitantes com o capital, anuncia a “consertação” social por meio de parcerias no lugar do confronto pela greve (ALVES, 2000).

Ao observar o caso da indústria calçadista de Franca, a nova e precária realidade do mundo do trabalho encontra campo fértil para florescer. Coutinho (1993) externa que, na evolução histórica internacional desta indústria, a característica marcante é o deslocamento da produção na direção de países com baixo custo da mão-de-obra. O uso intensivo de mão-de-obra marca a natureza do processo de trabalho na produção de calçados, portanto, a competitividade dessa indústria está fortemente ligada ao custo de mão-de-obra, principalmente na produção de calçados de qualidade média e popular.

A introdução de mudanças organizacionais e tecnológicas é perfeitamente justificável na direção da flexibilidade produtiva, ademais, também é requerida pelas alterações da demanda, pensando-se em variação de modelos e lotes pequenos de produção. Baseado em estudo de caso de três empresas produtoras de calçados do sul do país, Francischini e Azevedo (2003) confirmam apenas parcialmente os benefícios de redução de custos gerais de produção a partir da adoção da estratégia da terceirização, pois a realocização das empresas, também, acarreta perdas de ganhos oriundos da aglomeração.

A abertura comercial do país por meio da redução de tarifas de importação que protegiam o mercado interno, somado aos efeitos de altas taxas de juros e reestruturação do Estado trouxeram recessão econômica (1990-1992) e crise para a indústria calçadista nacional. Cappa (2000, p. 172) escreve que dentre os desdobramentos da política econômica neoliberal, a desestruturação “permitiu a importação de bens finais que inibiu a atividade econômica de diversos segmentos como têxteis, vestuário, calçados e alimentos”. Por sua vez, Almeida (1999) demonstra que a redução das tarifas efetivas, considerando o gênero da indústria de vestuário e calçados foram de 102,3%, em 1988, para 23,76%, em 1994. Como decorrência deste processo,

Cardoso Junior (2001) aponta o destaque negativo do complexo Têxtil, Couro e Calçados, que perdeu a condição de segundo maior empregador industrial no país.

Coutinho (1993, p. 7) também destaca que, no processo de flexibilização da produção, principalmente para o caso de Franca, a “subcontratação de atividades ou tarefas no mercado” foi implantada a ponto de causar “aumento do trabalho a domicílio”. Ao comentar que a subcontratação pode ocorrer por meio das bancas (ateliês), diretamente com os trabalhadores ou por meio de intermediários (o gato) que distribuem o trabalho, o autor chama nossa atenção para a importância dessa atividade como forma de complementação da renda familiar, envolvendo mulheres na atividade do pesponto (costura). Segundo Navarro (2003), o número de bancas de pespontos e costura manual elevou-se de 486 (quatrocentos e oitenta e seis) estabelecimentos, em 1990, para 1905 (hum mil, novecentos e cinco) estabelecimentos, em 1993, conforme registros na Prefeitura Municipal de Franca.

Este processo potencializou uma situação empresarial de risco em Franca, nas palavras do autor, porque “a baixa remuneração desses serviços, associados ao reduzido nível de renda do ‘chefe da família’, tem levado a que também se incorporem os filhos nessa atividade, algumas vezes retirando-os prematuramente da escola” (COUTINHO, 1993, p. 7). Por sua vez, Piccinini, Antunes e Faria (1997, p. 234) afirmam que a utilização do emprego de mulheres e crianças pelas fábricas de calçados do país é prática antiga, mas “foi intensificada após a crise de 1991” como estratégia empresarial para redução dos custos da mão-de-obra, eliminando o pagamento de encargos trabalhistas, bem como “escondendo-se da legislação e do controle do sindicato”.

À luz da síntese analítica de Cacciamali e Braga (2003), o trabalho infantil floresce no espaço da informalidade e está fortemente ligado às questões relacionadas à pobreza, desigualdade e exclusão social. No entanto, a explicação deste fenômeno social complexo não se restringe apenas aos fatores econômicos. Deficiências do setor educacional, elementos da cultura e tradição e características da estrutura familiar complementam a explicação, observada pela ótica da oferta de mão-de-obra infantil. Mas, estrutura e dinâmica do mercado de trabalho condicionam o lado da demanda por trabalho infantil, fechando o cenário que garante a ocupação de menores nas atividades produtivas. A estratégia empresarial adotada para reorganização da

produção no setor calçadista de Franca, ao longo dos anos noventa, vai ao encontro com a oferta de trabalho infantil.

Coutinho (1993, p. 7) também registra que a subcontratação “tem encontrado resistência dos trabalhadores”, embora não explicita a forma. O que faz sentido, considerando que a Central Única dos Trabalhadores (CUT) propõe, na sua 7ª Plenária Nacional (agosto de 1995), influenciar o processo de reestruturação no interesse da melhoria na produtividade e na qualidade de vida, para o trabalhador e a sociedade brasileira (ALVES, 1997). Desta forma, orientada por deliberação de seu conselho, transcorrida em maio de 1994, decidiu agir para atuar sobre o marco institucional neoliberal vigente (CUT, 1996). Segundo Piccinini, Antunes e Faria (1997), no período de 1991 a 1993, o movimento sindical dos trabalhadores de calçados de Franca realizou várias greves, visando não apenas conquistar reposição salarial, mas, no ano de 1994, iniciou uma ação direcionada à contenção de práticas da terceirização no setor.

É conveniente notar a observação de Cappa (2000) que, na perspectiva da reestruturação patrimonial das empresas, influenciada pela Constituição de 1988, a própria Fiesp decide descentralizar o processo de negociações coletivas, passando a fornecer apenas infra-estrutura jurídica e econômica qualificada para os diversos sindicatos patronais. Resulta em 1994, a criação de um Departamento de Relações Intersindicais e do Trabalho. Esse fato aponta para a possibilidade razoável de falta de qualificação em negociações políticas, de muitos sindicatos patronais. Nas declarações da coordenadora da pesquisa sobre o trabalho infantil em Franca aparece esse elemento: “houve muita inabilidade do diálogo tanto de um lado quanto do outro, isso eu vejo hoje”.

Diante das profundas mudanças verificadas na estrutura econômica da produção de calçados em Franca, apoiado na extensa e rica coleta de dados, realizada por Braga Filho (2000), posso destacar alguns indicadores significativos da década de noventa. Primeiro, as exportações de calçados de Franca atingem o pico em 1993, com 14,5 milhões de pares de calçados, sendo que os anos de 1992 e 1994 também registraram altos níveis de exportações, respectivamente, 10,7 e 11,7 milhões de pares de calçados. A partir deste último ano e da implantação do Plano Real, os valores decrescem e atingem apenas 3,6 milhões de pares, em 1998. Segundo, o principal país

importador é disparado os EUA, comprando sempre mais que 66% das exportações nacionais, sendo que nos anos de 1992, 1993 e 1994, os montantes foram de 69,1%, 74,6% e 74,4% das exportações nacionais, respectivamente. Terceiro, a produção local destinada ao mercado interno, nos anos de 1992, 1993 e 1994 foi de 15, 17 e 19,8 milhões de pares, respectivamente, atingindo 25,4 milhões de pares, em 1998. O que indica expansão da importância relativa do mercado consumidor nacional. Quarto, os funcionários empregados, nos anos de 1989, 1993 e 1998 foram de 30.489, 27.322 e 16.701 pessoas, respectivamente. É importante notar que ocorre perda significativa de empregos formais no setor calçadista de Franca, no período analisado.

#### **4.2.2 A denúncia de trabalho infantil na produção de calçados de Franca**

É neste cenário que eclode a denúncia sobre a utilização de trabalho infantil, na cadeia produtiva de calçados de Franca, simbolicamente apresentada quando da divulgação dos resultados de duas pesquisas distintas. Ambas pesquisas foram resultados do Programa Internacional para Erradicação do Trabalho Infantil (Ipec), da Organização Internacional do Trabalho (OIT), contando com o apoio da Fundação das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e buscavam sensibilizar e mobilizar a opinião pública em geral contra o trabalho infantil.

Para realizar o levantamento de dados no país, a partir do final de 1992 a OIT efetivou convênios com governos e entidades da sociedade civil. A CUT foi escolhida parceira para execução deste programa em nível nacional e, no caso de Franca, por decorrência, a responsabilidade ficou por conta do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados e do Vestuário de Franca e Região, com o apoio técnico do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese). Uma pesquisadora local foi escolhida pelo sindicato dos trabalhadores para coordenar a pesquisa de campo no município, sendo ela, também, oficial de projetos da Unicef.

O primeiro levantamento teve caráter qualitativo, materializado no relatório nomeado “Mapeamento do trabalho infanto-juvenil em Franca, na categoria dos sapateiros”, de abril de 1993. No mês seguinte (maio de 1993) foi divulgado em seminário local, chamado de “Lugar de criança é na escola” e contou com a participação de representantes da OIT, Unicef e CUT, entre outras autoridades públicas locais

(FUNDAÇÃO NATIVO DA NATIVIDADE, 1995; WESTPHAL; CARICARI; CAMARGO, 1999).

Neste primeiro mapeamento qualitativo, na conclusão é apontada a clandestinidade da produção e a falta de interesse das autoridades competentes como elementos que dificultam apurar informações precisas sobre o número de crianças e adolescentes, em atividade de trabalho na indústria calçadista de Franca. Como orientação geral recomenda: a divulgação da informação para a sociedade; e a elaboração de cartilha para distribuição nas escolas; o desenvolvimento de novos projetos sobre a problemática, no sentido da capacitação dos meninos e suas famílias; e solicitação do apoio do Ministério do Trabalho para sua execução (CUT, 1993).

Conforme declaração da coordenadora da pesquisa, a divulgação ocorreu em seminário na Câmara Municipal. Mesmo tendo recebido convite da CUT, o sindicato patronal local não compareceu e nem se interessou pela questão. Como resultado da apresentação do seminário, o representante da Unicef incentivou a continuidade da pesquisa, que ganhou apoio material para um novo projeto.

No final do mesmo mês de maio de 1993, o então Ministro do Trabalho, Walter Borelli, convidado pelo sindicato dos trabalhadores, visitou Franca e participou do Fórum de Debates sobre o Trabalho do Menor na Produção de Calçados, que teve lugar no auditório do Senai. O Ministro defendeu a busca de uma saída negociada diante das denúncias sobre trabalho infantil e a necessidade do respeito à ordem legal. Diversas autoridades locais participaram do evento – Ministério Público, Pastoral do Menor, Prefeitura Municipal, Acif, Conselho Tutelar, Câmara Municipal, Juizado da Vara da Criança, entre outros.

A segunda pesquisa foi realizada no segundo semestre de 1993, considerando 1.561 (hum mil, quinhentos e sessenta e um) menores trabalhadores, matriculados em 16 (dezesseis) escolas municipais e constatou os seguintes fatos: 73% (setenta e três por cento) trabalhavam na produção de calçados; 94% (noventa e quatro por cento) deles afirmaram gostar de trabalhar; a defasagem entre idade e série cursada ocorria para a maioria dos estudantes; os males de saúde, na visão dos menores, não eram associados ao trabalho (WESTPHAL; CARICARI; CAMARGO, 1999).

A divulgação dos resultados ocorreu num novo seminário, em 28 de julho de 1994, na Universidade Estadual Paulista, em Franca, intitulado “Trabalho

Infantil em Franca – crianças que estudam e trabalham”. Representantes da OIT, Unicef, Fundação Abrinq, Dieese, CUT, outros sindicatos, educadores, autoridades municipais, trabalhadores e vários cidadãos, em geral, participaram do evento. Novamente, o sindicato patronal foi convidado e não participou do segundo seminário, conforme declaração da pesquisadora entrevistada.

As principais proposições que resultaram deste seminário foram: formalização da entrega do trabalho aos órgãos competentes nacionais, estaduais, municipais e internacionais; formalização da entrega do mesmo na entidade de classe do empresariado local; e mobilização da sociedade local para o combate ao trabalho infantil (FUNDAÇÃO NATIVO DA NATIVIDADE, 1995). Os desvios sociais da terceirização da produção de calçados ficam expostos.

A divulgação sobre o problema do trabalho infantil na indústria calçadista de Franca ganhou repercussões na mídia nacional e internacional. Um clima muito hostil foi instalado em relação ao sindicato dos trabalhadores e a pesquisadora coordenadora da pesquisa, considerando a reação do empresariado e mídia locais. No início de 1995, o Governo norte-americano ameaçava boicotar as exportações de calçados de Franca e uma Comissão Especial de Inquérito foi instalada pela Câmara Municipal, intimando a equipe técnica encarregada da pesquisa a depor. Outro Inquérito Civil foi instalado pelo Ministério Público do Estado de São Paulo (WESTPHAL; CARICARI; CAMARGO, 1999).

Nas entrevistas realizadas com a pesquisadora e dirigentes patronais locais, foi possível perceber que um importante divisor temporal ocorre a partir da publicação de um artigo, intitulado “EUA dizem que Brasil usa trabalho infantil”, na primeira página do jornal Folha de S.Paulo, em 27 de outubro de 1994. Embora vários outros artigos já tivessem sido escritos sobre a questão, a exposição na primeira página de um grande jornal de circulação nacional, aliado ao grave problema econômico em potencial, explicitando a pressão externa exigiu uma resposta do empresariado local. Piccinini, Antunes e Faria (1997) afirmam que, de fato, o patronato local só começou a enfrentar a questão a partir da ameaça de represália comercial norte-americana.

No relato da pesquisadora entrevistada, esta publicação na Folha de S.Paulo foi muito importante, pois, logo depois, o consulado americano, também, se pronunciou a respeito. Enquanto isso, disse ela: “os empresários continuaram negando”.

Na entrevista com um dos dirigentes do setor calçadista local, essa questão transparece quando ele fala ressentido do jornalista<sup>11</sup> que escreveu a matéria, diz o dirigente: “O cara escreveu assim, eu tenho nojo dessa indústria calçadista (...) foi um artigo duríssimo, falando o (...) da cidade de Franca, como se fosse o único lugar do mundo que isso acontecesse. Então, isso afetou muito, ficou um peso na nossa imagem”.

Interessante notar que, no dia seguinte, 28 de outubro de 1994, ainda na Folha de S.Paulo, o mesmo jornalista volta a escrever sobre esse assunto, comentando o contato que tivera com o Ministro do Trabalho, Marcelo Pimentel, no qual este aponta várias questões interligadas ao problema em debate: a guerra comercial com os EUA; a ineficiência do Estado em fiscalizar e coibir o trabalho infantil; o papel do Judiciário concedendo alvarás para o trabalho infantil; e a falta de ajuda da Igreja Católica. Ou seja, falta eficiência na operacionalização da estrutura institucional do país.

Em novembro de 1994, o confronto aberto entre o sindicato patronal e o sindicato dos trabalhadores atinge o clímax. Com a clara intenção de encerrar a polêmica, argumentando que ela somente prejudicaria a imagem da cidade, o sindicato patronal negou o uso de trabalho menor nas fábricas e procurou desqualificar a pesquisa, numa entrevista coletiva dada as rádios, TVs e jornais da cidade, da região e do país. No Diário da Franca, primeira página, de 11 de novembro de 1994, ficou o seguinte registro de um dos mais importantes empresários locais: “Este debate é desgastante, não temos responsabilidade pelo problema e neste instante em que houve mudanças na política nos Estados Unidos, diminuiram as chances de haver retaliação aos nossos calçados” e termina, dizendo: “Quer dizer, vamos mudar de assunto e buscar solução para os problemas. Trabalhadores, industriais e governantes, todos juntos”. Ou seja, prefere evitar o debate.

No entanto, por falta de estratégia e coordenação, o sindicato patronal publicou um “Esclarecimento Público”, no jornal Diário da Franca, dia 16 de novembro, intitulado “Não há limite para o rancor e o ódio do sindicato dos sapateiros”, descrevendo sua tentativa de “enlamear a reputação industrial de Franca”, principalmente, diante dos Estados Unidos, maior mercado comprador. Na essência,

---

<sup>11</sup> O jornalista citado escreveu várias vezes sobre o assunto e até defendeu o boicote norte-americano ao calçado de Franca. Gilberto Dimenstein, jornalista da Folha de S.Paulo, recebeu o Prêmio Jabuti de 1994, por ter escrito “O cidadão de papel”, e o prêmio Nacional de Direitos Humanos em 1995, além do Prêmio Criança e Paz da Unicef.

esclareceu ainda: as crianças auxiliam os pais somente após as aulas; prestadores de serviços que empregam menores, de fato, devem ser responsabilizados; a indústria não é órgão fiscalizador; e, quanto ao argumento da terceirização fraudulenta, que apresentem denúncia às autoridades competentes, pois o verdadeiro motivo da ação é a perda de força na base sindical.

No dia seguinte, no jornal Comércio da Franca, na página 3, o sindicato dos trabalhadores publicou “Carta Aberta à População”, intitulada “Até onde vai a ganância e selvageria capitalista dos empresários francanos?”, descrevendo o recorde em exportação anual e o lucro dos empresários locais, confrontando-se com a situação de desemprego crescente dos trabalhadores, dez mil demissões apenas em 1994, além da exploração do trabalho infantil. Por fim, exige que o problema do trabalho infantil seja tratado com responsabilidade pelos empresários, órgãos públicos e toda a sociedade civil, sob pena de colocar em maior risco os empregos dos trabalhadores locais. No mesmo dia, distribuiu 8.000 panfletos no centro da cidade, denunciando o trabalho infantil e o desemprego dos trabalhadores calçadistas, conforme atesta o texto publicado pela Folha de S.Paulo, em 18 de novembro, sob o título “Sindicato diz que menores deixam 8 mil sem trabalho”.

Nesse mesmo mês de novembro de 1994, a Procuradoria Regional do Trabalho de Campinas entrou com a primeira, de um total de cinco, ação civil coletiva contra fábricas de calçados de Franca. Na 1ª Vara, a primeira ação de número 1159/94, contra as firmas Paragon, Terra, Tropicália, Dharma e Kissol. Na 2ª Vara, ação 88/95, contra as fábricas Ferracine, Roberto, Samello, Charm e Pestalozzi. Novamente, na 1ª Vara, ação 1160/95, contra as fábricas Karlitos, Italy Shoe, Oriente, Ebikar e Sândalo. Por último, de novo, na 2ª Vara, ação 1020/96, contra as fábricas Status, Medieval e TWA.

O jornal Folha de S.Paulo registrou, em 24 de novembro de 1994, a primeira ação civil, destacando a possibilidade de multa diária de R\$ 3.214,00, para as fábricas que contratarem bancas de pesponto que utilizam mão-de-obra infantil. Em 17 de fevereiro de 1995, a Comissão de Bancas Prestadoras de Serviços publica “Carta Aberta ao Sr. Prefeito”, no jornal Diário da Franca, solicitando sua intercessão na Procuradoria Regional do Trabalho e no Sindicato dos Trabalhadores para que as ações fossem encerradas.

Em todos aqueles processos judiciais, o sindicato dos trabalhadores foi coadjuvante e o foco da ação tratou do tema central da terceirização, ou seja, a contratação de trabalhadores por meio de intermediação ilícita. Como declarou o representante dos trabalhadores: “E o Ministério Público fez uma pergunta crucial pra nós, que era: o que vocês querem que a gente faça? (...) e acabou que nós fizemos uma opção para um processo de regularização [da terceirização]”.

No mesmo mês de fevereiro de 1995, uma reportagem transmitida pelo Jornal Nacional expôs dois adolescentes trabalhando numa banca de pesponto em Franca. O Itamarati, preocupado com a repercussão internacional, convocou reunião emergencial com representantes da Abicalçados para discutir as denúncias de trabalho infantil na cidade. O descontrole foi tamanho que o Diário da Franca, na primeira página, no dia 22 do mesmo mês, registrou que “falsas acusações, o relatório, de caráter ideológico, equivocado, no seu método e na sua orientação, está valendo como verdadeiro” e questiona: “Que querem afinal essas instituições? Destruir inconseqüentemente nossa organização industrial, sob a justificativa patética de que estão defendendo o menor?”.

Em março de 1995, a Justiça do Trabalho começou a se pronunciar, cabendo recurso ao sindicato patronal. As sentenças foram favoráveis à ilegalidade da terceirização em atividades-fim das empresas, embora metade delas estivesse dentro da lei. Apenas no final de 2003, com a assinatura de uma minuta de acordo entre as partes envolvidas, foi desenhada uma proposta final para a regularização da terceirização. Dentre os termos do acordo, destacou-se a contratação de prestadores de serviços devidamente registrados, com piso salarial equivalente ao do sindicato, pagamento pontual dos encargos trabalhistas, local de trabalho adequado e proibição do trabalho de menores de 16 (dezesseis) anos. Um prazo de meio ano foi admitido para que as empresas implementassem tais obrigações.

Ao longo do ano de 1995 foi se desenhando a solução socioeconômica para a questão do trabalho infantil, culminando com a proposta de criação do IPC. Neste processo, o Secretário Municipal de Promoção Social, Maurilo Casemiro Filho, posteriormente alçado ao posto de Superintendente do IPC, desempenhou papel chave quando fez a sugestão de criação do instituto aos empresários calçadistas locais. No dia 14 de novembro de 1995 ocorreu o lançamento formal do IPC.

No entanto, outro elemento foi fundamental na busca de uma solução: o constrangimento moral no seio da própria classe empresarial. Conforme declarou um dos Dirigentes entrevistados, na época em que chegava à FIESP, era comum ouvir comentários de seus pares: “Lá vem o explorador (...) e sempre com aquela piada que você sentia uma ponta de grande maldade, às vezes, até de repulsa, de revolta. Você tem seu amigo mais perto que te chamava num lugar: Mas que história é essa? Como é que pode acontecer isso? Vocês vão fazer alguma coisa?”

Tempos depois, esse mesmo dirigente, conversando com o pessoal da Fundação Abrinq, declarou a seguinte abordagem sobre o problema do trabalho infantil em Franca: “Nós temos que provocar uma cidade que temos a certeza absoluta que este pessoal vai se unir e vai reagir (...) então, vocês foram escolhidos. Eu sinto muito, te adoro (...) Até no dia da abertura ele veio aqui, rasgou elogios”. Até mesmo na opinião da coordenadora da pesquisa este elemento procede, diz ela: “eles demoraram muito para pegar, e, quando pegaram, na minha opinião, você sabe o porquê que foi, porque a Fundação Abrinq teve uma participação de peso”.

No mês de dezembro de 1995, um protocolo de intenções é assinado com a Fundação Abrinq, que prometeu dar todo o apoio possível aos projetos sociais de iniciativa do IPC, como registra o Diário da Franca, no primeiro dia deste mesmo mês, na página 10: “A Abrinq dispõe-se (...) com o Instituto Pró-Criança, a auxiliá-lo na abertura de intercâmbio com organismos nacionais e internacionais e apoiá-lo na implementação de projetos”.

A partir de então, vários cursos e programas sociais do IPC ganharam destaque no jornal local e diversas ações foram tomadas para dar-lhe visibilidade nacional e internacional: projetos com escolas municipais, envolvendo os alunos na melhoria do ambiente; credenciamento das cartonagens e gráficas; cursos para jovens carentes e adolescentes infratores; cursos de mecânica de automóveis para jovens; curso de capacitação e treinamento gerencial aos donos de bancas de pesponto, em parceria com o Sebrae. Realiza-se o I Encontro de Empresários pelos Direitos da Criança em Franca, no mês de outubro de 1996, com parceria da Abrinq e apoio da OIT e da Unicef, diplomando com certificado as empresas que apóiam o IPC.

Neste mesmo evento, ocorreu o lançamento do selo IPC pela erradicação do trabalho infantil, visando identificar as empresas que não utilizam trabalho infantil

em seus produtos. Também contou com os convidados Craig Kielburger, garoto canadense de 13 anos com projeção internacional contra o trabalho infantil e, Duda Hernandez, da agência de publicidade MacCann Erickson, para apresentação de palestra “A importância do marketing social em um mercado cada vez mais sensível às questões sociais”.

O jornal Diário da Franca registrou, na sua página 5, do dia 11 de dezembro de 1996, o recente artigo do presidente da Fundação Abrinq, publicado na Folha de S.Paulo, que diz: “Os fabricantes de calçados de Franca estão promovendo ações efetivas para o encaminhamento e a permanência das crianças na escola”. O mesmo jornal deu destaque, no primeiro dia de maio de 1997, também na página 5, à visita da consulesa americana Melissa Wells ao IPC e sua declaração, utilizada como título da manchete: “O que o Pró-Criança está fazendo é excepcional, diz consulesa americana”.

O mesmo jornal registrou com orgulho, em 17 de julho de 1997, na página 9, que, no palco da XXIX Franca, a Fiesp homenageou quarenta e cinco empresários francanos com o título Construtor de Pessoas e Cidadãos, pelo trabalho social do IPC. No dia 5 de dezembro de 1997 no jornal Folha de S.Paulo, página 2, o delegado regional do Trabalho de Franca declarou, no I Encontro Nacional do Setor Calçadista pela erradicação do Trabalho Infantil, que o trabalho infantil nas bancas foi “infiscalizável” e que o credenciamento das bancas como Empresas Amigas da Criança, pela Fundação Abrinq é um bom começo para conter este tipo de problema social.

Contudo, o Diário da Franca também registrou, em 3 de dezembro de 1999, na primeira página, uma declaração do ex-presidente Bill Clinton, na III Conferência Ministerial da Organização Mundial do Comércio, que fez menção ao aproveitamento de trabalho infantil na produção do calçado brasileiro. O editor aproveitou e citou “a insensatez, a incompetência e a inseqüência” do trabalho daquela pesquisa e de seus membros, complementado: “uma ‘pesquisa’ preconceituosa e distorcida, cheia de falhas e de maldade, por cuja burrice estamos pagando até hoje. Deu no que deu”.

No dia seguinte, na página 3, este jornal colocou a manchete: “Calçadistas reagem contra discurso de Clinton sobre o trabalho infantil no setor” e estampou a conquista da credibilidade do setor, mostrando com fotos: o certificado de

apoio oficial da Unicef ao selo Pró-Criança; a referência feita pela OIT ao IPC, na sua publicação *Labelling Child Labour Products: a preliminary study*, de 1997, do Escritório Internacional do Trabalho; a referência feita pelo Departamento de Trabalho dos EUA ao IPC, em seu relatório de 1997; e o Relatório Nacional das Práticas dos Direitos Humanos para 1998, do Departamento de Estado Americano, que menciona a positiva contribuição do IPC na eliminação do trabalho infantil.

#### **4.2.3 A percepção dos interesses econômicos pelos atores**

Para avaliar a percepção do interesse econômico do empresário associado ao IPC, interligada à questão da RSE, estabeleci quatro parâmetros: primeiro, a pertinência da RSE para os negócios; segundo, a influência da reputação da empresa nas vendas; terceiro, as exigências do mercado quanto à RSE; e, quarto, a existência de contrato comercial formal com requisitos de RSE. A análise dessa dimensão da RSE segue a classificação dos atores entrevistados, segundo o tamanho e mercado-alvo da empresa associada ao IPC, visando facilitar a análise econômica, conforme descrito nas tabelas abaixo.

Considerando as grandes empresas exportadoras, todos os entrevistados declararam que a RSE é pertinente ao mundo dos negócios. Um dos entrevistados disse enfaticamente: “Sem dúvida”. Outro deles argumentou que “a responsabilidade social faz parte da nossa função, dos nossos valores, da nossa missão. E, percebemos que uma empresa que trabalha com responsabilidade social, a penetração dela no mercado é maior”. Para um outro entrevistado, a prática da responsabilidade social está diretamente associada com a disponibilidade de recursos: “você não tem muitas condições de fazer a responsabilidade social porque você não tem nem dinheiro no bolso”. E, por fim, um entrevistado diz: “Não tem dúvida”, mas argumenta que se “houvesse uma sanção [do mercado] em cima das empresas, nesse sentido, ajudaria, porque haveria, vamos dizer, igualdade entre todas as empresas”.

Da mesma forma, todos os entrevistados, também, concordam que a reputação da empresa é fundamental para os negócios. Para dois deles a responsabilidade social faz parte dos negócios, pois “grandes compradores também olham a responsabilidade social da empresa” e, na sua ausência, se “for taxada como utilizadora de mão-de-obra infantil (...) a sua empresa é mal vista pela sociedade. Hoje

em dia, as empresas socialmente compatíveis com o mercado já são melhores vistas”. Mas, para um dos entrevistados: “na venda é muito difícil te falar o que representa (...) O que eu te falo que melhora bastante essa questão social é perante o ambiente de trabalho dos nossos funcionários”, ou seja, ele acredita que o funcionário percebe “a empresa preocupada com a saúde dele, enfim, com as questões do trabalho e não só do capital”.

Quando questionados sobre qual mercado-alvo exige maior RSE, os entrevistados são unânimes em afirmarem que no mercado interno: “não tem ainda essa exigência”, “O mercado interno, ele não olha, por enquanto, não dá muita importância para isso”, ou ainda, “O mercado interno, ninguém se preocupa”. Para três dos quatro entrevistados, somente nas relações comerciais com o mercado externo é que aparece este tipo de exigência. Contudo, um deles diz que: “Mercado externo, mas não todas as empresas. São poucas empresas do mercado externo que exigem esse compromisso”. Apenas um dos entrevistados discordou das exigências de RSE do mercado externo, dizendo: “De verdade, de verdade, nenhum dos dois exige muito desse trabalho social”, porém, cabe ressaltar que a parcela de venda desta empresa dirigida ao mercado externo é muito pequena.

Por último, a presença de elementos de RSE nos contratos comerciais é admitida por três dos quatro entrevistados para os negócios com o mercado externo<sup>12</sup>. O quarto dos entrevistados negou que exista contrato comercial formal de exportação, com cláusulas de RSE. E, para todos eles, há total ausência deste item nos contratos comerciais realizados no mercado interno. Cabem aqui os esclarecimentos de dois dos entrevistados, afirmando que: “Alguns importadores sim (...) grandes compradores, que tem um contrato onde você assume o compromisso de não ter trabalho infantil” e completa dizendo: “de não ter nenhum processo que implique algum dano ambiental ou social”. O outro afirma: “Aqui conosco tem duas empresas [importadoras] só, que nós temos que assinar um termo (...) de dois em dois anos e fiscaliza, mas fiscaliza assim a documentação, não é ver se tem trabalho infantil”.

Na tabela 4.3 sintetizo a posição da visão econômica dos atores entrevistados, representantes das grandes empresas que exportam parcela de sua produção.

---

<sup>12</sup> No final deste tópico, voltarei a essa questão, relatando a participação dos agentes exportadores.

**Tabela 4.3 – Impacto da visão econômica nas grandes empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência	4		4
Reputação	4		4
Mercado-alvo			
Externo	3	1	4
Interno		4	4
Contrato Comercial			
Externo	3	1	4
Interno		4	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas médias empresas exportadoras, os entrevistados consideram que a RSE é pertinente ao mundo dos negócios, embora, um deles declare certa contradição. Para este entrevistado: “a empresa procura trabalhar pelo bem da cidade, surgiu esse projeto que era pra gente tirar os menores do trabalho (...) mas, ajudar a gente não, se bem que essas empresas de exportação, eles ligam muito isso”. Para um dos outros dois entrevistados, a questão é comercial: “isso já virou, no comércio internacional, prática comum, isso agrega valores nos produtos”. Para o último entrevistado, é uma questão social: “ajuda a família, ajuda a empresa, ajuda em tudo”.

Quanto à reputação da empresa, todos os entrevistados consideram esta questão presente na arena dos negócios. Fica clara a preocupação com a questão do trabalho infantil, quando um deles diz: “Então, é imprescindível que a gente não tenha nada a ver com esse problema, para não influir nos negócios nosso com o cliente lá”.

Ao mesmo tempo em que externam a importância da reputação da empresa, os três entrevistados deixam muito claro que, no mercado consumidor interno, não há presença deste tipo de exigência para a realização dos negócios. Mas, um deles diz: “Eu creio que dentro de pouco tempo, nós vamos estar atentos para isso também”. É apenas na realização de negócios com o mercado externo, que os entrevistados percebem exigências de RSE, “principalmente o mercado americano”, diz um deles.

Nos contratos comerciais formalizados, no espaço do mercado interno, não há referência alguma para as questões da RSE. No entanto, nos negócios com o mercado externo, a presença de postura empresarial socialmente responsável é requerida pelo importador. Nas palavras dos entrevistados: “É, tipo de declarações, né, que seja aprovado anualmente sobre o trabalho infantil, se os trabalhadores usam máscaras, se é num ambiente bom, se tem água limpa, essas coisas”, ou ainda, “A gente tem que assinar com eles um termo de conduta que é algumas regras que são essenciais para a continuidade dos negócios” e “nós temos que concordar com as exigências deles e fazer um compromisso (...) respeitar as normas impostas por eles”.

Na tabela 4.4, sintetizo a posição da visão econômica dos atores entrevistados, representantes das médias empresas que exportam parcela de sua produção.

**Tabela 4.4 – Impacto da visão econômica nas médias empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência	3		3
Reputação	3		3
Mercado-alvo			
Externo	3		3
Interno		3	3
Contrato Comercial			
Externo	3		3
Interno		3	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas pequenas empresas exportadoras, os entrevistados, também, concordam que a RSE é pertinente ao mundo dos negócios, mas, para um deles, divulgar isso se torna um problema devido a pouca disponibilidade de recursos. Da mesma forma, a reputação da firma é percebida como elemento necessário aos negócios. Porém, para um deles, porque a marca exprime o conceito que se quer agregar ao tipo

de produto, enquanto, para o outro, é a má reputação que “pode atrapalhar negócios futuros”.

Para ambos, o mercado interno nada exige em termos de RSE. No entanto, no espaço do mercado externo, para um dos entrevistados, nada, também, lhe foi exigido: “Olha, nunca exigiram nada da minha pessoa ou da nossa fábrica em cima disso (...) Nós temos pouco negócios nos Estados Unidos, nossos negócios mais é com o Japão”. O outro entrevistado, exportando para o mercado americano, relata as exigências comuns de RSE: “eles fiscalizam a gente. Eles mandam uma pessoa para fazer entrevista com funcionários (...) você dá liberdade para ele (...) tudo dentro do regulamento, você passa a ser um parceiro legal com eles”. E complementa dizendo: “hoje as fiscalizações deles são severas (...) ficam dois, três dias dentro da firma (...) Até assédio sexual, eles fazem umas perguntas”. E, no final, lamenta a origem da demanda por maior RSE: “Exatamente, é o contrário, deveria ser o nosso [mercado] e é o deles”.

Quanto à formalização de um contrato comercial, com cláusulas de RSE, ambos entrevistados declaram que: “Não existe contrato comercial (...) eles só querem qualidade com preço”; “Isso não existe, as pessoas têm mania de falar que tem contrato de exportação, na exportação não existe contrato. O contrato que existe é o pedido”. Porém, este mesmo entrevistado reconhece que tudo deve estar dentro do “regulamento” exigido pelo importador, ou seja, existe um termo de compromisso, embora não seja um contrato propriamente dito.

Na tabela 4.5, sintetizo a posição da visão econômica dos atores entrevistados, representantes das pequenas empresas que exportam parcela de sua produção.

**Tabela 4.5 – Impacto da visão econômica nas pequenas empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência	2		2
Reputação	2		2
Mercado-alvo			
Externo	1	1	2
Interno		2	2
Contrato Comercial			
Externo		2	2
Interno		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao considerar a dimensão econômica da RSE, na visão das pequenas empresas não exportadoras, as limitações sociais das práticas no mercado interno ficam ainda mais visíveis. Pode-se admitir crítica quanto a minha interpretação, mas justifico. Embora os dois entrevistados declarem que RSE ajuda nos negócios, nenhum deles fez qualquer associação coerente sobre tal afirmação. Para um deles, a RSE “podia abranger, assim, como é que eu vou te dizer (...) o aspecto da criança poder aprender a trabalhar mais cedo”. E, o outro entrevistado, justifica a prática de RSE a partir do trato das questões familiares, dizendo: “Na minha casa, por exemplo, nós somos famílias de apoio”, que participa de um programa social de aconchego às crianças carentes da comunidade.

O que também acaba reforçando a classificação de ausência da pertinência da RSE, além da dissociação da visão de negócios, são as duas respostas negativas quanto à importância da reputação da empresa para os entrevistados. Diz um deles: “Não, não. No começo, dava bola (...) mas, isso aí, hoje, não está significando muito não”. E, o outro afirma: “Olha, na minha [opinião] não afeta, porque minha empresa é uma empresa pequena, não afeta ainda”.

Ambos entrevistados acreditam que o mercado externo é mais exigente quanto às questões de RSE, mas afirmam que no espaço do mercado interno não há

exigências sociais, apenas qualidade do produto. No mesmo sentido, declaram ausência de qualquer contrato comercial que incluía RSE, nos negócios realizados no mercado interno.

Na tabela 4.6, sintetizo a posição da visão econômica dos atores entrevistados, representantes das pequenas empresas que não exportam nenhuma parcela de sua produção.

**Tabela 4.6 – Impacto da visão econômica nas pequenas empresas (não-exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência		2	2
Reputação		2	2
Mercado-alvo			
Externo			0
Interno		2	2
Contrato Comercial			
Externo			0
Interno		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as respostas da microempresa exportadora, a pertinência da RSE e a importância da reputação para os negócios da firma voltam a figurar como elementos presentes. Para o entrevistado: “Não adianta você só fazer o marketing de que você não tem o trabalho infantil”, justificando a realização de um “trabalho por trás prá ver se realmente a realidade é essa”. Quanto à reputação: “Acho que no Brasil, hoje, ainda tá começando”, mas reconhece a relação.

É interessante perceber a fragilidade das exigências de RSE tanto no mercado interno quanto externo. O depoimento do entrevistado na microempresa exportadora é muito esclarecedor nesse sentido: “O mercado externo exige, mas os clientes que eu estou trabalhando, hoje, eles não fazem exigência nenhuma nesse

sentido”. Quanto ao mercado interno a resposta é mais direta: “Nada, exigência nenhuma”.

Por fim, nenhum contrato comercial formal com cláusulas de RSE faz parte dos negócios da microempresa exportadora, mas reconhece sua existência, quando diz: “A gente tem conhecimento de empresa que a gente até tentou trabalhar na exportação, mas não conseguimos”. O que reflete a grande dificuldade quanto à disponibilidade de recursos e organização, nas empresas de porte reduzido, induzindo-a a procurar clientes externos socialmente menos exigentes.

Na tabela 4.7, sintetizo a posição da visão econômica dos atores entrevistados, representantes das microempresas que exportam alguma parcela de sua produção.

**Tabela 4.7 – Impacto da visão econômica na microempresa (exportadora)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência	1		1
Reputação	1		1
Mercado-alvo			
Externo		1	1
Interno		1	1
Contrato Comercial			
Externo		1	1
Interno		1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 4.8 encontra-se um resumo geral dos elementos relacionados com a visão econômica das empresas associadas ao IPC que foram pesquisadas. De imediato, ressalta, aos olhos, a percepção da total fragilidade das exigências de RSE, no âmbito dos negócios realizados no mercado interno. Clientes e contratos comerciais no país não são mencionados pelos entrevistados, respectivamente, como demandantes e instrumentos de RSE, na produção e venda de calçados.

**Tabela 4.8 – Resumo do impacto da visão econômica nas empresas**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Pertinência	10	2	12
Reputação	10	2	12
Mercado-alvo			
Externo	7	3	10
Interno		12	12
Contrato Comercial			
Externo	6	4	10
Interno		12	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma pesquisa pioneira sobre o comportamento do consumidor brasileiro, considerando a decisão de compra diante da imagem social da empresa, realizada em maio de 1999, em nove regiões metropolitanas, concluiu que 31% dos consumidores efetivamente prestigiaram e/ou puniram no último ano as empresas, tomando como base suas práticas de responsabilidade social. Ou seja, 69% dos consumidores brasileiros nada fizeram para prestigiar e/ou punir as empresas, apontou a pesquisa “Atuação social das empresas – Percepção do consumidor”, do Instituto Ethos e do jornal Valor. Apenas do lado da premiação, 24% dos entrevistados efetivamente prestigiaram no último ano empresas socialmente responsáveis (ROSEMBLUM, 2000).

Recentemente, nos meses de novembro e dezembro de 2004, o Instituto Akatu - Pelo Consumo Consciente, pesquisou 8 (oito) capitais brasileiras, concluindo que quase 30% dos brasileiros puniram efetivamente ou pensaram em punir empresas, por má conduta social ou ambiental. Apenas 15% dos consumidores, efetivamente, deixaram de comprar produtos de empresas tidas como socialmente irresponsáveis (INSTITUTO AKATU, 2005).

O mercado exportador é mais exigente quanto às demandas de RSE, na produção de calçados de Franca. Empresas americanas importadoras, em maior grau, figuram como as mais exigentes. No entanto, esta postura não é homogênea, pois nem

todos os importadores a requerem. Corroboram para esta posição as entrevistas realizadas com os dois principais agentes exportadores de Franca.

O depoimento dos agentes exportadores é muito esclarecedor, caracterizando a diversidade de comportamento socialmente responsável do próprio importador norte-americano. Um dos agentes exportadores deixa claro que: “eles não cancelam um pedido, eles não deixam de receber um calçado se for comprovado que foi utilizada mão-de-obra infantil. Isso, nós nunca tivemos”. E externa uma posição ambígua do importador: “ele [americano] quer jogar dentro da regra, mas ele só olha preço (...) No final das contas, se você apresentar o produto adequado, de qualidade, com o preço que ele precisa, ele faz vista grossa em cima disso”.

O mesmo agente exportador termina afirmando que a empresa americana “pega no pé mesmo, mas não deixa realmente de fazer negócio, por isso”. Quanto ao termo de compromisso, “É um compromisso moral que a gente assina como agente e como fabricantes”. E, relacionado com as auditorias sociais, a mando do importador, declara: “Eles fazem uma auditoria, geralmente a cada seis meses. Eles avisam com antecedência (...) até pra preparar, porque se estiver errado ainda dá pra corrigir”. Ou seja, existe margem de manobra para acertos não comprometedores.

O outro agente exportador adota uma posição mais exigente quanto à RSE, ancorado nas exigências de grandes importadores. É exigido das fábricas parceiras um comprometimento com a responsabilidade social, o que envolve a entrega de uma “Manual do Programa de Produção Responsável” para leitura. Para um dos importadores, a fábrica tem que preencher um questionário social, caracterizando o compromisso compartilhado em respeito aos direitos humanos. Tanto no manual quanto no questionário, as exigências sociais vão muito além da questão do trabalho infantil.

Neste último caso, a cada dezoito meses, a fábrica recebe a visita de uma auditoria independente, que investiga a fundo as questões relativas ao ambiente de trabalho e o respeito às obrigações legais. Em caso de desvio, a fábrica é descredenciada da parceira como exportadora.

Contudo, na perspectiva de angariar vantagem competitiva na exportação de calçados, considerando sua participação como associada ao IPC, as fábricas não conquistaram a promoção deste diferencial nos negócios. Em outras palavras, não faz diferença fundamental para o importador se a empresa é ou não associada ao IPC.

Ao questionar os agentes exportadores sobre a diferença que a empresa pode obter na exportação sendo associada ao IPC, a resposta teve o mesmo resultado: “Para os importadores, não” e “Para o americano, não”. E, quando indagados sobre a possibilidade de realização de negócios de exportação com empresas não associadas ao IPC, um deles foi direto ao afirmar que os importadores compram normalmente. O outro, tangenciando, disse: “Nossos importadores só compram das nossas empresas com a certeza de que as empresas estão produzindo, estão credenciadas e estão sendo fiscalizadas”. Mas, acabou dizendo: “Poderia”.

A declaração de um dos agentes exportadores sintetiza bem a questão: “Eu acho que essa parte do IPC é, como eu te falei, é uma coisa muito válida e eu acho que deveria ser muito bem explorada, mas infelizmente não é”. Ou seja, falta melhor articulação estratégica dos associados ao IPC, visando angariar maior vantagem competitiva nos negócios de exportação e do mercado interno. A cooperação entre os agentes econômicos ainda sofre influência do impacto negativo da estrutura altamente concorrente desse mercado e da falta de maior confiança entre os pares.

A declaração de um dos principais dirigentes patronais sobre as exigências do importador por maior RSE, reflete muito bem o dilema do interesse econômico e a função social das organizações. Diz ele: “O mercado consumidor não exige nada. O mercado consumidor exige preço, certo. Então, não vamos ser demagogos também, que lá nos EUA se você não tiver um projeto social, o cara não me compra. Isso é mentira” e arremata, afirmando: “A China não tem projeto social e eles importam 3 milhões de par por ano (...) A realidade do mercado chama uma coisa só, infelizmente, hoje, chama-se preço”.

Outra questão que reflete insuficiência na gestão estratégica empresarial para a realização de negócios na exportação, considerando a exploração de posição e práticas socialmente responsáveis, na perspectiva de agregação de valor ao produto, refere-se à utilização limitada do selo do IPC. O selo não é utilizado na caixa de sapato, mas apenas nas caixas coletivas de exportação. Estas caixas coletivas são descartadas quando chegam ao depósito no exterior, conforme declaração dos agentes exportadores. No caso do mercado interno, muitos entrevistados disseram que o utilizam nas caixas de sapato, mas a percepção do consumidor nacional ainda é baixa, conforme foi possível perceber nas pesquisas anteriormente citadas.

Para garantir credibilidade externa ao selo do IPC, um convênio para auditoria nas fábricas e nas bancas, em geral, foi estabelecido com a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca (Facef). Nos dois meses finais de 1998, foi realizada a primeira auditoria, por uma equipe de três professores, que visitaram: 30 fábricas de calçados, 82 bancas de pesponto, 20 bancas de costura manual, 2 bancas de corte, 1 banca de dobração e 2 bancas de chanfração. Nenhuma irregularidade quanto à utilização de trabalho infantil foi encontrada. A escolha de empresas e bancas auditadas foi feita por sorteio. Em primeiro de maio de 1999, o jornal Folha de S.Paulo, na página 3-4, divulga matéria intitulada “Indústria de calçados erradica trabalho infantil, diz auditoria”. Certamente, um exagero. Eu mesmo participei das auditorias semestrais, até meados de 2000, apontando algumas poucas ocorrências, por exemplo, filhos menores de pais separados ou em época de férias escolares, que ficavam nas bancas.

Posteriormente, o Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, criado em 26 de outubro de 1990, incorporou o programa de auditoria do trabalho infantil. Como diz um diretor patronal: “é um órgão neutro”. E, a partir das declarações dos entrevistados, o programa expandiu seu escopo e passou a acompanhar o desempenho escolar dos filhos de funcionários e banqueiros, em situação potencial de risco.

É intrigante notar que, a partir da declaração dos dirigentes do setor calçadista de Franca, mesmo com a forte repercussão nacional e internacional das denúncias sobre a utilização de trabalho infantil, todos eles afirmaram que não houve reflexo no volume de negócios de exportação, por este motivo. Os dirigentes disseram: “foi mais uma pressão política”, “os nossos negócios não afetou de jeito nenhum”, “Não, não chegou a afetar (...) ficou tudo numa ameaça (...) Não houve tempo hábil para isso”. Certamente, em consequência da valorização cambial, promovida pelo Plano Real, que desincentivou as exportações. Até mesmo os próprios agentes exportadores declararam que o volume de negócios não foi significativamente afetado pelas denúncias de trabalho infantil.

Por fim, cabe registrar que nenhum dos entrevistados mencionou usufruir de qualquer benefício fiscal, utilizando-se do incentivo ao Fundo de Assistência à Criança e ao Adolescente (Funcad), o qual permite destinar 1% do imposto de renda

devido para doações a tais projetos sociais. Neste caso, até seria interessante outra investigação, visando compreender os limites desta abordagem.

### **4.3 As obrigações sociais na visão dos atores empresariais: o direito**

#### **4.3.1 O cenário dos direitos das crianças e dos adolescentes**

O papel das instituições, enquanto regras formais, influenciando uma das dimensões da RSE, implica a observação das questões de direito instituídas na sociedade. Isso não significa que as normas legais sempre sejam obedecidas pelos atores sociais e agentes econômicos. Na verdade, as normas jurídicas existem para inibir algum conhecido comportamento inadequado para o convívio social, contribuindo para uma condição de estabilidade na comunidade dos homens. Espera-se que todos obedçam as leis, mas, prevendo a não observância, se aplica alguma punição para corrigir o desvio de comportamento do indivíduo. Obedecer à lei, nas palavras do Diretor do Instituto Ethos, significa que: “Faz parte [da RSE] no sentido da cidadania, certo. Obedecer à lei é cumprir a sua função de cidadão, certo. Agora, você se limitar a obedecer à lei pode não ser socialmente responsável, porque nem tudo que impacta a sociedade está escrito em lei”. Ou seja, nem tudo que não é proibido, pode-se fazer.

Do ponto de vista da racionalidade econômica, a busca de eficiência alocativa não necessariamente resulta em justiça social. Em outras palavras, a realização de transações econômicas eficientes pode não contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo. Nesse sentido, a existência de normas jurídicas é do interesse de cada indivíduo, pois estrutura a cooperação forçosa dentro da sociedade e protege os direitos de cada um frente aos demais, portanto, estabelece um patamar razoável para o equilíbrio dos homens em sociedade. Contudo, requer que a norma legal seja de fato aplicada quando necessária, caracterizando uma situação de obrigação real.

Sztajn (1998), comentando Coleman, destaca que, quando existe posição dominante ou ignorância de qualquer um dos agentes sobre os elementos do negócio, valorizando apenas a eficiência alocativa, o resultado será eficiência sem estabilidade social. Dessa perspectiva, no plano da análise econômica do direito, responsabilidade civil incorpora a mescla entre direito e moral, servindo para trazer moralidade e ideais de justiça para a arena econômica. Na observação da autora, a fixação de limites para o

direito absoluto do proprietário justifica-se quando há comportamento moral inaceitável e indesejável para o bem-estar social.

A mesma autora deixa claro que é com esse espírito que o legislador da Constituição Federal de 1988 trata da função social da propriedade. Ou seja, embora reconheça o direito da propriedade privada, impõe ao proprietário o exercício da consideração do interesse social. Dessa forma, imputa-se ao empresário a responsabilidade objetiva pelo dano causado a terceiros, elevando os custos de oferta da atividade econômica, o que acaba desestimulando a infração e delimita os espaços razoáveis da ação individual para o interesse social.

Do ponto de vista econômico, a autora interpreta essa questão como a internalização das externalidades pelo produtor e o estabelecimento de limites ótimos para a atividade, visando influenciar a alocação socialmente eficiente dos recursos escassos. Por fim, conclui, afirmando que esse tipo de discussão persistirá mesmo diante do sistema estabelecido de direito codificado e defende que a construção da ordem jurídica eficiente e socialmente justa, necessariamente, pode combinar princípios éticos e morais com a análise econômica do Direito.

Considerar as questões do Direito nos leva ao papel do Estado. Conforme argumenta Paulo Sérgio Pinheiro, no prefácio de Dimenstein (1996), compete aos Estados Nacionais a garantia do estado de direito, respaldado pela visão da Organização das Nações Unidas (ONU), do direito internacional e da comunidade dos direitos humanos. Infelizmente, no caso brasileiro, mesmo depois de 1985, o Estado democrático tem sido incompetente para garantir a total aplicação dessa visão no país, a despeito do progresso conseguido na aplicação das normas do direito internacional.

O mesmo autor destaca que o avanço conseguido nesse campo no país ocorreu a partir de 1990 graças a política externa de governo e ao papel das pressões exercidas pelas ONGs. Mas a debilidade do Estado em implementar a lei enfraquece a legitimidade do governo como agente central na construção da cidadania. Embora o capítulo I, “Dos direitos e deveres individuais e coletivos” da Constituição de 1988, confira especial atenção aos direitos individuais, dada a influência derivada dos direitos humanos, a sensação nacional quanto a eficácia normativa das leis e institucional do Estado brasileiro é de que impera desigualdade, impunidade e parcialidade na sua aplicação.

Para o interesse deste trabalho, a importância recai sobre as questões de direito relativas ao tema do trabalho infantil. Nesse caso, a Constituição de 1988 é o marco relevante das premissas que levam ao escopo da tese e pode ser considerada a carta de direitos mais abrangente de toda a história do país. Nela, o artigo 227 trata do tema da criança e do adolescente, o que segundo Terra (2001) pode ser considerado uma síntese das diretrizes definidas pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança e reflete a conjugação e interação do direito interno e direito internacional.

Nesse artigo da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), fica claro que é dever de todos – família, sociedade e do Estado – assegurar à criança e ao adolescente o acesso à educação, ao lazer e à profissionalização, entre tantos outros direitos básicos para a vida. Compete ao Estado, admitindo a participação de ONGs, promover programas sociais dirigidos às crianças e aos adolescentes. E determinava a idade mínima de 14 (quatorze) anos para admissão ao trabalho, observando-se o artigo 7 que abria exceção para a condição de aprendiz e proibia o trabalho noturno, insalubre e perigoso para menores de 18 (dezoito) anos.

Posteriormente, a Emenda Constitucional (EC) nº 20, datada de 16 (dezesesseis) de novembro de 1998, alterou o referido artigo 7 da Constituição de 1988, elevando a idade mínima para o trabalho do menor para 16 (dezesesseis) anos e determinando a condição de aprendiz para os maiores de 14 (quatorze) anos (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005). Contudo, o Juizado da Infância e da Juventude pode autorizar que o menor trabalhe por necessidade, conforme herança do Decreto nº 229, de 28.02.1967.

Essa alteração é condizente com a Convenção nº 138 da Organização Internacional do Trabalho, que na afirmação de Mattiuzo Junior (2001, p. 59) é ratificada pelo Brasil, seguindo o espírito da mesma conforme se percebe nas palavras do autor: “Em seu artigo primeiro, o membros da convenção se comprometeram a seguir uma política nacional que assegure a abolição efetiva do trabalho infantil e eleve progressivamente a idade mínima de admissão ao emprego”.

Como salientam Westphal, Caricari e Camargo (1999, p. 66): “A principal convenção que regula a matéria é a convenção 138 que trata da idade mínima de admissão ao emprego, que é estabelecida como quinze anos ou até o término da escolaridade obrigatória (1º grau, no nosso caso)”. Veiga (1998, p. 78-79), ao comentar

a mesma convenção, registra: “Dos calçados de Franca aos (...), sabe-se hoje quais os países, (...) violam a Convenção 138 da OIT, que proíbe terminantemente o trabalho de menores de 14 anos”. Ou seja, a legislação brasileira sobre esse tema se enquadra no contexto das convenções internacionais, mas, infelizmente, a realidade social do país, não.

Na esteira da Constituição de 1988 e signatário da Convenção Internacional dos Direitos da Criança da ONU, documento promulgado em 1989 pela sua Assembléia Geral, o Brasil inscreve na legislação nacional o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no dia 16 de julho de 1990 (ETHOS, 2000). Dessa forma, se estabelece legalmente a proteção integral às crianças e aos adolescentes, conforme o enunciado do artigo 1 do ECA, o que na análise de Del-Campo e Oliveira (2005, p. 3) representa o afastamento da “doutrina de situação irregular, acolhida pelo Código de Menores” (Lei nº 6.697, datada de 10/10/1979).

Conforme destacam Del-Campo e Oliveira (2005, p. 5), o ECA estabelece, para efeitos da lei, no seu artigo 2, que criança é “a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade”. E no artigo 4 define que é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar seus direitos, ao qual os autores comentam: “Infelizmente, o Estado tem sido o primeiro a descumprir os preceitos por ele próprio estatuídos (...) haja vista a insuficiência de escolas, de hospitais especializados e a quase ausência de clínicas para tratamento de dependentes” (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005, p. 8-9).

Quanto à questão da proteção do trabalho, o ECA define em seu art. 60 a proibição do trabalho do menor de 14 (quatorze) anos de idade, exceto na condição de aprendiz. Esse item foi revogado pela EC nº 20 (acima citada). Ou seja, prevalece a idade de 14 (quatorze) anos para o início do trabalho como aprendiz até os 16 (dezesesseis) anos. Uma questão relativa importante é descrita no art. 67 do ECA que diz: “Ao adolescente empregado, aprendiz, em regime familiar de trabalho, aluno de escola técnica, assistido em entidade governamental ou não governamental, é vedado” (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005, p. 92), citando explicitamente: o trabalho noturno, a partir das vinte e duas horas; locais prejudiciais na formação e desenvolvimento físico, psíquico, moral e social; e, por fim, horários e locais que não permitam a frequência à escola.

Os autores destacam ainda que: “A fiscalização das normas de proteção ao adolescente aprendiz ou trabalhador fica a cargo do Ministério do Trabalho” (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005, p. 93). Quanto ao papel do Ministério Público, o art. 201 do ECA elenca as obrigações de “V – promover o inquérito civil e a ação civil pública para a proteção dos interesses individuais, difusos ou coletivos à infância e à adolescência”, bem como de “VI – instaurar procedimentos administrativos”, “VII – instaurar sindicâncias, requisitar diligências investigatórias e determinar a instauração de inquérito policial” e até “XII – requisitar força policial” no desempenho de suas funções (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005, p. 255-56). Enfim, essas instâncias estão legalmente legitimadas para agir.

Ainda do ponto de vista da fiscalização, no art. 131 do ECA, compete ao Conselho Tutelar, órgão municipal, permanente e autônomo, zelar em nome da sociedade pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente. E, enquanto não for instalado o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, compete a autoridade judiciária da infância e da juventude essa responsabilidade (art. 262 do ECA) (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005).

Por fim, a inobservância da lei implica em responsabilização da pessoa física ou jurídica, conforme declara o art. 73 do ECA, e, para tanto, faz-se necessário requerer que a obrigação jurídica seja cumprida. A partir dos crimes previstos no ECA, além da sanção (multa) prevista, cabe ainda a aplicação das normas legais do Código Penal (art. 226). De acordo com a Lei nº 10.259, de julho de 2001, que institui os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, a pena máxima aplicável cabível é de 2 (dois) anos, ou multa (DEL-CAMPO; OLIVEIRA, 2005).

No caso de multa, reportando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu art. 434 define o “valor igual a trinta valores de referência regional, aplicada tantas vezes quantos forem os menores empregados em desacordo com a lei” (CARRION, 1990). De acordo com a Portaria MTb nº 290, de abril de 1997, neste caso, aplica-se multa de 378,2847 UFIR, dobrado na reincidência (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2006).

Estou enfocando RSE no mesmo sentido que Stajn (1999, p. 35): “a responsabilidade social de que aqui se pretende cuidar, consiste na tomada de decisões administrativas que levem em conta valores éticos, o respeito às pessoas, à comunidade,

o cumprimento das normas legais, o cuidado com o meio ambiente”. A autora também escreve: “[RSE] implica em administrar a sociedade de forma a atender ou superar os anseios éticos, jurídicos e negociais do público, tendo em vista as atividades exercidas” (STAJN, 1999, p. 35). Ou seja, inclui o respeito e cumprimento das normas jurídicas, iniciando pelo capítulo II da Constituição de 1988 (Dos Direitos Sociais).

Essa mesma autora também entende que as imperfeições do mercado estão sendo afetadas pelo movimento de RSE e que o balanço social (e sua auditoria) é uma forma de informar mais claramente à sociedade o que as empresas estão fazendo em termos de ação social. Dessa forma, as empresas estão sendo influenciadas por outras partes que não apenas os acionistas (proprietários) e os administradores (controladores), ou seja, todas as outras pessoas que são afetadas pelas ações administrativas das companhias – os *stakeholders*. Está em jogo a reputação da firma.

Ainda na direção de viabilizar um nível ótimo de informação na sociedade, bem como fazer com que as companhias privadas exerçam papel em prol do bem-estar social, Sztajn (1999, p. 48) adota, na minha opinião, uma posição mais liberal, pois diz que “pode ser insuficiente impor normas jurídicas que modelem interesse privado ao público” e associa nessa questão o poder das empresas ao seu tamanho e sua força econômica. Conclui dizendo que “é razoável crer que mudar comportamentos por lei é mais complexo e menos eficaz do que fazê-lo por via de convencimento” (SZTAJN, 1999, p. 49) e afirma que “não se vê razões para alterar a legislação para que as companhias adotem políticas e programas voltados para a responsabilidade social”, pois “A atividade social complementa a econômica” (SZTAJN, 1999, p. 50).

#### **4.3.2 A percepção do direito pelos atores**

Diante dos elementos expostos e a partir da pesquisa de campo realizada, posso colocar em evidência a posição dos atores empresariais associados ao IPC em relação a dimensão legal da RSE. Para tanto, escolhi elencar a presença ou ausência de quatro indicadores: primeiro, a concordância (logo, o reconhecimento) desses atores com a legislação do trabalho menor; segundo, o papel da fiscalização como medida de força da aplicação da norma jurídica; terceiro, a preocupação com as penalidades envolvidas nessa questão; quarto, a participação efetiva em acordos formais registrados

no foro. A análise dessa dimensão da RSE também segue a classificação dos atores entrevistados, segundo o tamanho e mercado-alvo da empresa associada ao IPC.

Quando perguntados sobre a legislação atual do trabalho do menor para a realidade brasileira, nas grandes empresas exportadoras, todos os pesquisados discordaram de sua adequação. Três dos quatro entrevistados acreditam que o trabalho menor já deveria ser livremente permitido a partir dos 14 (quatorze) anos, não fazendo nenhuma menção à questão do aprendiz. Todos argumentam no sentido de que “aos 14 anos a criança já está na adolescência e já tem a condição de estar trabalhando” e um deles diz que “Então, até os doze ela já se formou no primário, certo”. O último apenas discordou da legislação dizendo: “Não, eu acho que ela é muito violenta e tirou muita gente do mercado de trabalho. Acho que ela no desejo de ajudar, ela prejudicou a formação da criança (...) é a realidade brasileira”.

Considerando o tópico da fiscalização, dois entrevistados declararam receber visitas do Ministério do Trabalho. Enquanto um deles não associou a visita dos fiscais à preocupação no trabalho infantil - “ela [empresa] recebe periódicos do Ministério do Trabalho, mas não sobre o trabalho infantil” - o outro, por comparação, diz “a fiscalização mais rigorosa que a empresa tem são através das firmas que nos compram”. Os outros dois entrevistados negam esse tipo de fiscalização: “Nunca recebemos”, diz enfaticamente um deles.

Na questão que envolve a preocupação com as punições legais sobre a empresa relativa ao trabalho do menor, dois entrevistados declararam a ausência total de preocupação e um deles declara: “eu nem sei qual que é a punição”. Os outros dois entrevistados mostraram preocupação com a punição legal, mas enquanto um deles faz uma clara relação com as conseqüências sobre a relação comercial - “a principal é essa de nossos importadores fecharem as portas” - o outro demonstra correlação com a RSE, afirmando “a empresa hoje, ela tem uma consciência ética maior do que em alguns anos atrás” e complementa “não só o trabalho infantil, mas qualquer tipo de trabalho que não seja de carteira assinada (...) Foi difícil no início, mas hoje a empresa só trabalha com (...) é obrigatório o registro em carteira de todo mundo”.

É justamente esse mesmo entrevistado que relata a efetivação de acordo da empresa na justiça do trabalho com o “Ministério Público sobre a questão da terceirização (...) nesse acordo inclui a não existência do trabalho infantil”. Isso

demonstra o papel fundamental da fiscalização. Os outros entrevistados negam participação em acordo formal assinado com o poder judiciário, mas dois deles mencionam a assinatura do termo com o IPC. O outro menciona a preocupação com o “acordo” firmado com seus importadores para não utilizar trabalho infantil e as conseqüências disso.

Na tabela 4.9, sintetizo a visão do direito dos atores entrevistados nas grandes empresas exportadoras.

**Tabela 4.9 – Impacto da legislação nas grandes empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância		4	4
Fiscalização	2	2	4
Penalidades	2	2	4
Acordo Formal	1	3	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma que nas grandes empresas exportadoras, os entrevistados nas empresas exportadoras de porte médio também discordam da adequação da lei à realidade do trabalho menor no país. Uma das frases mais representativa desse pensamento diz: “eu acho que nada impede que um menino de doze, treze comece a trabalhar, eu acho que não tem nada a ver (...) eu acho ela um pouco inadequada”. Em outras palavras, eles acreditam que é uma lei inadequada para a realidade brasileira.

Todos eles também registram a presença de fiscalização por parte do Ministério do Trabalho, na busca de irregularidades dentro das empresas. Uma, duas ou três vezes ao ano é citado como o número de visitas dos fiscais do Ministério do Trabalho. Para um deles, o fato passou a ocorrer após as denúncias sobre o trabalho infantil e, para o outro, ocorre devido a participação da empresa no programa de aprendiz do IPC.

Dois desses entrevistados registram que há preocupação com as penalidades legais envolvidas com essa questão do trabalho do menor, mas para o terceiro entrevistado não existe esse aspecto, pois “aqui dentro não tem nada e fora, que são as bancas, a gente procura dar orientação pra eles (...) porque vai trazer problemas pra eles, mas pra eles”. Logo, não reconhece a obrigação correlacionada e subsidiária.

É esse mesmo entrevistado que declara não ter participado de nenhum acordo formal de foro. Os outros dois declaram que assinaram um “código de conduta” ou “compromisso” que envolveu a questão da terceirização, por intermédio da “Procuradoria do Trabalho de Campinas”. Um deles chama a atenção quando declara que nunca foi multado, mas “nós já fomos chamado atenção às vezes de ter um menor, né, trabalhando dentro de algum setor que não deveria trabalhar, né”.

Na tabela 4.10, sintetizo a visão do direito dos atores entrevistados nas médias empresas exportadoras.

**Tabela 4.10 – Impacto da legislação nas médias empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância		3	3
Fiscalização	3		3
Penalidades	2	1	3
Acordo Formal	2	1	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dois entrevistados das pequenas empresas exportadores externaram a ausência de concordância com a legislação atual sobre a questão do trabalho do menor. Para um deles: “ela [lei] tem que ser revista porque eu acho que uma criança de 13 e 15 anos, ele já ta virando um adulto (...) ela [idade] tem que ser reduzida”. Para o outro, menos explícito: “Eu acho que o protecionismo ta muito grande. Veja bem, eu acho que a lei tem que existir (...) Só que eu acho o seguinte, eu acho que teria muita coisa que teria que ser mudada”.

Ambos declaram que recebem fiscalização de pessoal do Ministério do Trabalho, mas como dizem: “não vem periodicamente não” ou “Isso aí não tem muito critério de tempo, não”. Para um deles foi o envolvimento com o programa de trabalho vinculado ao Senai que implica a fiscalização.

Da mesma forma, os dois entrevistados também deixaram claro que existe preocupação com as punições legais envolvidas com a questão do trabalho infantil. Para um deles, a questão se deve “porque nós temos uma índole muito forte com relação a cumprir os deveres” e complementa dizendo que procura seguir a lei, já que ela existe. O outro entrevistado foi o único que fez referência à multa, dizendo “a primeira vez você é notificado, se tiver reincidência você é multado, com isso, eles multam de 1 a 300 [trezentos] salários de referência, tá certo”. No entanto, a faixa citada dos salários de referência da multa não é essa, sendo no máximo 30 (trinta) vezes esse valor.

Quando perguntado aos entrevistados sobre o envolvimento com órgãos oficiais e a assinatura de acordo legal sobre o trabalho menor, ambos atestam a ausência de ocorrência dessa natureza, embora um deles tenha ficado em dúvida – “porque isso já faz tanto tempo”. Ao verificar o nome da empresa e os processos legais abertos sobre terceirização, nada encontrei em nome dessa empresa.

Na tabela 4.11, sintetizo a visão do direito dos atores entrevistados nas pequenas empresas exportadoras, demonstrando homogeneidade no padrão de suas respostas.

**Tabela 4.11 – Impacto da legislação nas pequenas empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância		2	2
Fiscalização	2		2
Penalidades	2		2
Acordo Formal		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas pequenas empresas que não exportam, paradoxalmente, encontramos o único registro de um ator social que externa sua concordância com a atual lei do trabalho menor no país. Para ele: “Ela [a lei] está adequada, mas só que tem muita gente que não segue não (...) dos quatorze anos pra baixo não deveria não (...) dali pra frente tinha que ter o começo do trabalho já”. O outro entrevistado argumenta não ter muito conhecimento da lei, mas acha que “ela dá muito direito sem ter condição (...) eu acho que isso aí é mais prejudicial”, ao mesmo tempo em que valoriza a ajuda que o próprio filho caçula desempenhava na empresa, quando tinha 10 anos e fazia o movimento de banco.

Ambos entrevistados argumentam que recebem fiscalização do pessoal do Ministério do Trabalho, mas, um deles afirma ter sido fiscalizado somente uma vez até hoje e que “não foi por causa do trabalho infantil”. Essa empresa foi fundada no ano de 1979. Na opinião desse entrevistado, não existe trabalho infantil contratado na condição de funcionário nas fábricas, com menos de 14 (quatorze) anos, “a não ser fábrica familiar igual no meu caso, que tinha meus filhos que tava ajudando”. Em outras palavras, admite a irregularidade.

Relacionadas às punições legais envolvidas com a questão do trabalho infantil, ambos os entrevistados afirmaram que têm preocupações. Um porque não gostaria de estar fazendo algo errado perante a lei e o outro porque o pessoal é “técnico, não vê com os olhos da relatividade das coisas” as diferentes realidades de um país desenvolvido e o caso do Brasil.

No item acordo formal, os dois entrevistados disseram que nenhum acordo legal sobre a questão foi assinado pela empresa. Enquanto um deles afirma que só assinou acordo com o IPC, o outro foi o único que fez menção aos acordos coletivos da categoria profissional, dizendo: “Não. O que tem é coletivo, né. Via sindicato, né”. Nenhum outro entrevistado fez qualquer relação do acordo coletivo de classes com as obrigações sociais que a empresa tem em não utilizar trabalho de menor na fabricação de calçados.

Na tabela 4.12, sintetizo a visão do direito dos atores entrevistados nas pequenas empresas não-exportadoras.

**Tabela 4.12 – Impacto da legislação nas pequenas empresas (não-exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância	1	1	2
Fiscalização	2		2
Penalidades	2		2
Acordo Formal		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A única microempresa associada ao IPC é exportadora também. Quando perguntado sobre a adequação da legislação do trabalho menor em nosso país, o entrevistado disse: “Aqui em Franca, pelo tipo da qualidade em termos de educação, a gente vê que aqui o trabalho do jovem menor de quatorze anos, acho que até é benéfico para ele”. Ou seja, não concorda com a proibição prevista na legislação.

Sobre a existência de fiscalização, o entrevistado afirmou que o Ministério do Trabalho faz visita, mas que “não tem regularidade não (...) esses anos foi uma vez só”. Citando as bancas que mantém relacionamentos de negócios, o entrevistado afirma que lá não houve fiscalização.

Embora tivesse respondido negativamente para a indagação sobre a preocupação com as punições legais - “Não, para nós no momento não”- o entrevistado afirmou ter contratado assessoria independente para diagnosticar e instruir as bancas para evitar problemas com “o pessoal de promotoria, de fora (...) e a gente não sofrer uma pena sem a gente saber”. Isso evidencia preocupação legal. O pessoal dito “de fora” refere-se aos clientes externos.

Por fim, indagado sobre algum tipo de acordo legal assinado com o Ministério do Trabalho, o entrevistado externou ausência desse fato, dizendo “não assinamos nada” relacionado à questão do trabalho infantil.

Na tabela 4.13, sintetizo a visão do direito dos atores entrevistados na microempresa exportadora.

**Tabela 4.13 – Impacto da legislação na microempresa (exportadora)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância		1	1
Fiscalização	1		1
Penalidades	1		1
Acordo Formal		1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para se ter uma visão geral do papel dos fundamentos legais envolvidos com a questão do trabalho infantil, na visão dos associados ao IPC, a tabela 4.14 abaixo é muito esclarecedora. Quase que a totalidade dos entrevistados discorda dos parâmetros de idade para o trabalho do menor em vigor na atual legislação brasileira. A grande maioria, embora reconheça a presença da fiscalização do Ministério do Trabalho, deixa claro que ela é muito irregular nas visitas anuais e apresenta baixa relação com a questão do trabalho infantil. Cacciamali e Braga (2003, p. 429) também registram preocupação neste ponto, defendendo “a necessidade de maior controle e fiscalização do cumprimento dos dispositivos legais sobre trabalho infantil e uma responsabilização jurídica efetiva dos infratores”.

**Tabela 4.14 – Resumo geral do impacto da legislação**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância	1	11	12
Fiscalização	10	2	12
Penalidades	9	3	12
Acordo Formal	3	9	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

É patente o desconhecimento do tipo de penalidade legal envolvida com a constatação de trabalho menor, a despeito de a grande maioria preocupar-se com ela. Apenas um dos entrevistados manifestou correlação entre a punição da lei com a falta de RSE. Dois deles demonstram preocupação com as conseqüências sobre os negócios e a maioria por causa da internalização do valor pessoal em respeitar a lei. Apenas um dos entrevistados fez menção do tipo de penalidade que se aplica, mas de forma equivocada.

Por fim, nenhum dos entrevistados estabeleceu relação das obrigações sociais estabelecidas nos acordos coletivos da categorial, como contrato legalmente estabelecido sobre a questão do trabalho infantil. As poucas empresas, que mais vivenciaram a disputa legal sobre a questão da terceirização, afirmaram terem assinados acordo legal que envolvia o tema do trabalho do menor.

Em síntese, os elementos levantados para a realidade de Franca corroboram a afirmação de Souza e Chahad (2003, p. 466) que “a proibição legal do trabalho infantil parece não ter efeito significativo sobre a incidência do trabalho infantil no Brasil (...) segundo os resultados aqui obtidos, [a legislação] não causou um impacto direto sobre o declínio do trabalho infantil”, fato verificado ao longo da década de noventa em nosso país, segundo avaliação dos mesmos autores. A verificação de trabalho infantil na produção de calçados em Franca, segundo as pesquisas realizadas no ano de 1993, por si só já é a prova cabal da fragilidade da norma legal no país.

É também interessante notar na tabela 4.15 o registro da visão das empresas ex-associadas ao IPC; razoável similaridade com o resultado das entrevistas das empresas ainda associadas. Apenas no tópico da fiscalização, influenciado possivelmente pelo número de entrevistas viabilizadas, o peso dos indicadores demonstra sensível alteração do padrão de respostas constatado na tabela 4.14.

De maneira geral, os argumentos utilizados pelos entrevistados nas duas empresas ex-associadas ao IPC apresentam a mesma essência. Contudo, a resposta de um deles chama a atenção no tópico relacionado à preocupação sobre as punições legais, quando relaciona a questão com a ética ao dizer: “Elas não só preocupam como punições legais, mas hoje elas preocupam como uma ética e como a imagem junto a sociedade, junto a seus clientes e fornecedores. Acho que essa preocupação legal, ela tem o mesmo peso hoje”. Em outras palavras, considera que o peso de importância da

punição legal mantém estreita relação, como sendo peso equivalente, da falta de ética praticada nos negócios da empresa.

**Tabela 4.15 – Impacto da legislação nas empresas ex-associadas ao IPC**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Concordância		2	2
Fiscalização	1	1	2
Penalidades	2		2
Acordo Formal		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.4 Os Valores dos atores empresariais: a moralidade do trabalho infantil**

##### **4.4.1 O cenário cultural da moralidade do trabalho**

Tratar da dimensão ética-moral da RSE, sem sombra de dúvidas, representa um enorme desafio na compreensão do comportamento empresarial. Não tanto pela maneira de ser, agir e se expressar do empresariado, mas muito mais pela dificuldade complexa que o referencial teórico traz à tona. Parto do pressuposto que as instituições não formais restringem o comportamento empresarial, determinando padrões de condutas aceitáveis na sociedade no bojo de uma luta de poder e de ideologias travada, muitas vezes silenciosamente, no espaço das relações sociais entre os diversos grupos de *stakeholders*.

Conforme observa Dimaggio (1990), o comportamento econômico também está incrustado na cultura, entendendo por cultura as cognições sociais compartilhadas no seio de uma população. Tais cognições revelam conteúdos e categorias do pensamento consciente, bem como todas as coisas já consideradas como certas. Neste sentido, fenômenos cognitivos tais como crenças, hábitos, atitudes, regras sociais e juízos afetam a ação individual e a própria organização econômica. Na minha interpretação, o *homo economicus* não pode ser um “idiota social” porque, na prática, precisa lidar com a aprovação social para sua ação e organização econômicas,

legitimando-se quando age de acordo com as variáveis culturais dominantes em seu ambiente. Ou seja, pratica uma racionalidade social acima da lógica guiada apenas pela eficiência da ação econômica.

Toda organização existe num espaço social onde relações sociais estabelecidas entre os agentes individuais caracterizam diferentes dimensões – econômicas, políticas e simbólicas. Estas dimensões se interpenetram, mas o universo simbólico traz a marca particular de padrões culturais internalizados e praticados pelos agentes sociais, influenciando também a ação econômica. Representações imaginárias – discursos e mensagens – são elaboradas e difundidas como fruto das relações de saber (hegemonia e conformidade) numa dada comunidade, contudo, que não haja ilusões, os interesses particulares dos diferentes grupos que formam os *stakeholders* de uma organização são divergentes e os *ethos* (crenças e costumes) podem não ser harmônicos. Por isso, existe legitimidade prevalecente e não unânime ou universal, pois um ato ou situação política qualquer pode ser considerado certo e adequado para uns e errado e inadequado para outros, portanto, legítimo ou ilegítimo (SROUR, 1998).

Neste tópico, estou interessado em reconhecer os elementos gerais da moral dominante na cultura brasileira, especificamente aqueles relacionados com o mercado de trabalho que concebe espaços para a utilização do trabalho infantil, bem como os valores norteadores da reflexão ética presentes para o empresariado de Franca associado ao IPC. Desta forma, a compreensão da RSE que se manifesta no trato da questão do trabalho infantil no caso da indústria calçadista de Franca guarda explicações com a dimensão simbólica da sociedade, intimamente relacionada ao papel das instituições sociais.

Para tanto é preciso considerar moral e ética na perspectiva da cidadania, que reconstrói permanentemente a realidade empresarial na direção de novas responsabilidades requeridas pela superação dos desafios sociais da vida contemporânea. Nestes termos, ética não pode ser concebida como um “ideal sacrossanto”, utilizando a expressão de Srouer (1998), deixando transparecer a idéia de que há uma solução justa e perfeita para os problemas de todos os membros da comunidade.

Como bem observa Almeida (2003, p. 19): “moral são os hábitos ou costumes que venceram”, ou seja, são os princípios geralmente aceitos por todos que

norteiam e ordenam a conduta social cotidiana. Por seu turno, para este mesmo autor: “A ética anuncia uma libertação humana contra a dominação histórica por que passam os povos; deixa-nos em estado de alerta contra a unanimidade dos costumes e a aceitação geral não questionadora de valores hegemônicos e dominantes” (ALMEIDA, p. 15).

Neste sentido, para o mesmo autor, a mudança nos traços repetitivos de ações ou modo de estar numa localidade, portanto, mudanças nos hábitos estabelecidos que indicam o caráter da comunidade, necessariamente passa pela reflexão ética que aponta para a necessidade da produção de novos hábitos ou costumes libertadores da opressão da moral dominante. Então, ética vive no espaço da imaginação, criticando a moral vigente que se recusa ser transformada. Visto que o exercício da cidadania implica no posicionamento público e consciente do indivíduo diante dos hábitos dominantes localizados numa dada cidade, defendendo ou criticando democraticamente a moralidade vigente, a luta em prol da instituição de novos hábitos na comunidade está vinculada à capacidade de reflexão ética do cidadão.

Para Cornelli (2003, p. 47), a crise da ética no mundo contemporâneo é a própria crise dos paradigmas morais estabelecidos antes da pós-modernidade que, na atualidade, necessitam de novos valores para governarem os dilemas da sociedade global e tecnologicamente mais avançada. Implica reconhecer que o exercício da ética é sempre o exercício da reflexão, como diz a autora: “Um exercício da liberdade, não uma obediência. Suas bases epistemológicas são o diálogo e a indecisão, ambos tomados como ponto de partida”. Assim, a formação de novos administradores capazes de enfrentarem dilemas éticos, tomando decisões na direção de valores sociais mais amplos passa pelo diálogo democrático e reflexivo entre os diferentes cidadãos e seus interesses.

Na medida em que ocorrem transformações institucionais que colocam em questionamento qualquer elemento ligado à cultura, o conflito social entre as diferentes opiniões transborda e torna-se parte inerente do jogo no campo da economia de mercado até que novos hábitos econômicos, por exemplo, hábitos no mundo do trabalho se tornem dominantes. O avanço da RSE também faz parte de um lento processo de institucionalização da ética no mundo dos negócios e se verifica por meio de diversas tensões (intelectuais, econômicas, políticas e sociais).

Como exemplo de manifestação dos traços da cultura brasileira e sua influência no campo das atividades gerenciais, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) analisaram as funções de liderança, comunicação e tomada de decisão, no estudo de caso comparativo entre quinze agências de três distintas organizações bancárias, concluindo, que, mesmo diante do avanço no processo de racionalização e profissionalização verificado na sociedade brasileira, características tradicionais ainda permeiam as relações de trabalho e os processos administrativos naqueles ambientes organizacionais. As principais características culturais nacionais consideradas foram: receptividade ao estrangeiro; orientação para o curto prazo; aversão à sistematização do trabalho; personalismo; protecionismo; aversão à incerteza; jeitinho; e formalismo. Os autores destacam que as relações pessoais e a informalidade estão especialmente presentes nas funções de liderança e comunicação interna e, na relação com os clientes, personalismo e jeitinho foram os elementos pertinentes no processo de tomada de decisão. Enfim, o contexto cultural afeta o comportamento e as atividades técnicas do administrador, ou seja, a prática empresarial deve ser contextualizada do ponto de vista da cultura.

Cabe, também, destacar a influência das instituições e da cultura na conformação da sociabilidade brasileira que afeta o objeto de estudo deste trabalho. No caso brasileiro, Sorj (2000, p. 12) relaciona sete instituições principais que “se sobrepõem, se complementam e entram em conflito segundo o uso que delas fazem os diversos gentes sociais e os efeitos não intencionais de cada uma sobre o sistema social”. Patrimonialismo, Estado como agente racionalizador do crescimento econômico, capitalismo, desigualdade e heterogeneidade sociais, padrões culturais de sociabilidade, lógica institucional e cidadania, na visão do autor, compõem o mapa de nossas instituições.

Sorj (2000) considera que a fragilidade e a flexibilidade do sistema institucional brasileiro são frutos de uma história social, cultural e política que, ao mesmo tempo em que condena novas instituições ao vazio, cria rápidas alternativas sem destruir completamente a base institucional antiga. Por isso, as normas da sociedade brasileira carregam um misto de efeito positivo dado pela criatividade e agilidade na renovação institucional e, de efeito negativo, pela falta de solidez no esforço institucional, que se traduz na sua desmoralização.

Como resultado natural da complexidade da interação dos homens em sociedade: “Nenhum sistema de valores sociais, no sentido do conjunto de crenças morais e normas práticas que ajudam a conduzir-se na vida social, possui um caráter coerente ou lógico. Essa é uma ilusão” (SORJ, 2000, p. 29). O que significa perceber que, embora brasileiro e norte-americano tenham sistemas institucionais e tradições culturais bem distintas, o caráter nacional de cada um deles não é homogêneo.

A diferença entre classes sociais e a experiência particular dos indivíduos num subsistema social conformam mapas cognitivos (valores e expectativas compartilhados) que garantem a convivência do grupo num certo ambiente. Subculturas importantes são criadas socialmente a despeito da forma geral de sociabilidade numa nação. Como escreve Sorj (2000, p. 29): “Todo sistema de sociabilidade possui facetas contraditórias que expressam as diversas instituições e tradições de uma cultura, tal como vivenciadas por cada grupo social e indivíduo”. Ou seja, a nação brasileira apresenta características gerais de sociabilidade, mas não podemos desconsiderar as particularidades de cada subgrupo social.

Dentre oito características da sociabilidade brasileira elencadas por Sorj (2000) convém destacar cinco delas, pois conferem ingredientes importantes para a análise em questão. Primeiro, o componente cívico da sociedade brasileira é muito frágil em decorrência do baixo nível de escolaridade, do comportamento patrimonialista (apropriação privada dos recursos públicos) e da preponderância da sensação de impunidade e injustiça. Da baixa estima pelo Estado e prepotência dos grupos dominantes a frase a seguir é muito emblemática: “No Brasil, o costume é não levar as leis a sério” (SORJ, 2000, p. 30).

Segundo, na sociedade brasileira a participação em redes ou associação a grupos de interesses torna-se muito importante para a inserção do indivíduo na comunidade, pois a interação social está fortemente baseada na valorização dos contatos pessoais, na troca de favores e na boa vontade. Terceiro, a religiosidade brasileira fundada na tradição católica destacando-se o papel da resignação e tolerância, bem como seu desligamento do sistema político, no sentido da constituição de modernas instituições políticas, confere sincretismo e pragmatismo nas ações dos indivíduos.

Quarto, a esperança em um futuro melhor implica numa atitude receptiva em relação a elementos de culturas estrangeiras, não favorecendo o cultivo da memória

nacional nem a valorização de nossas raízes. Quinto, a sociedade brasileira apresenta traços de autoritarismo que se deve à socialização da maior parte dos indivíduos nos limites do poder e da autoridade estabelecidos no espaço do mercado de trabalho. Informalidade nas relações, deficiências no sistema de educação formal e pouca atenção para a tradição fragilizam o reconhecimento e sustentação da hierarquia. A enorme desigualdade socioeconômica, o medo das classes sociais menos favorecidas e a falta de firme proteção social institucionalizada, aliados ao predomínio da prepotência dos mais fortes encerram atitudes demagógicas e paternalistas como formas de expressão e valorização simbólicas do sentimento de igualdade entre as pessoas.

Diante dessas características mais gerais da cultura brasileira é preciso voltar à atenção para a comunidade de Franca e perceber ali o comportamento econômico e a moral dominante presentes na interação social dos agentes, que permitiram a utilização de trabalho infantil na produção de calçados. Mais que isso, é também importante captar no presente a condição reflexiva deste empresariado sobre a ética do trabalho que reconhece a utilização do trabalho infantil, compreendida pelo grupo de empresas associadas ao IPC.

Ao elaborar um balanço das interpretações da atuação da burguesia industrial brasileira, Barbosa (2006) destaca que a formação e o comportamento desta classe no país não devem cair na tentação da generalização simplificadora. A percepção de que a burguesia nacional não é um bloco monolítico implica na consideração de que cada fração industrial burguesa possui uma historicidade singular.

Na descrição das mais importantes contribuições teóricas de terceiros à evolução do pensamento sobre a atuação da burguesia industrial nacional, o mesmo autor relaciona inúmeras características gerais que guardam profunda relação com a cultura brasileira. Não pretendo com isso esquecer dos riscos da generalização simplificadora, mas apenas introduzir elementos iniciais para compor a moldura da análise das entrevistas que explicam o comportamento econômico do empresariado calçadista de Franca. Vejamos os principais destaques do autor e o caso aqui estudado.

De Oliveira Viana, o autor capta o predomínio da estrutura empresarial de organização familiar no país, que exemplifica uma mentalidade capitalista mais interessada no *status* de industrial do que na transformação do empreendimento num grande capital. Uma postura empresarial que valoriza a riqueza para sua distinção como

classe social superior. A realidade do empresariado calçadista de Franca também é marcada pela presença dominante de empresas familiares, incluindo nesta forma organizacional todos os industriais associados ao IPC.

De Fernando Henrique Cardoso advém a tipificação dos “capitães de indústria” como agentes patrimonialistas, donos de espírito aventureiro, empresários mais afeitos a utilização de critérios e experiências pessoais na gestão do negócio do que a racionalidade impessoal capitalista, despreocupação com o reinvestimento maciço e a falta de pensamento coletivo de classe dado a preponderância dos interesses pessoais. No caso do industrial calçadista de Franca, as características estruturais do cluster local e a governança do sistema de produção, discutidas no capítulo anterior, apresentam vários traços deste tipo de empresariado. Mais a frente, na análise das entrevistas, os elementos mais ligados aos valores do agente serão abordados.

De Florestan Fernandes, o autor ressalva um tipo de empresariado com os olhos mais voltados para dentro da fábrica, desapercibendo-se do seu papel social e político no ambiente que o cerca e do qual é parte integrante fundamental. A própria verificação da utilização de trabalho infantil na cadeia produtiva industrial de Franca, num ambiente de grandes transformações institucionais relacionadas ao tema desde o final da década de oitenta e a resistência política evidenciada em negar o fato diante das denúncias públicas do sindicato dos trabalhadores são fortes indicadores da postura empresarial mais preocupada com as questões produtivas intramuro da organização e a falta de atenção às questões socioeconômicas que impactam o ambiente organizacional.

De Renato Raul Boschi, o autor destaca a percepção de uma ideologia industrial que não é liberal, mas, ao contrário, apresenta uma postura política autoritária que pretende suprimir os conflitos de classes, defendendo a manutenção da mesma ordem. E, juntamente com a posição de Eli Diniz, o destaque para a incapacidade de o empresariado industrial incorporar outros elementos ao seu discurso e luta política, que não apenas os interesses econômicos. Por fim, de Fernando Prestes Motta, advém o argumento de que o poder do Estado é chamado a servir aos interesses do projeto do empresariado industrial nacional.

A defesa da manutenção da ordem e o destaque dado para a necessidade de proteger os interesses econômicos do município, argumentos dos empresários de Franca, anteriormente relatados neste mesmo capítulo, relacionados com a crise moral

que expôs a utilização de trabalho infantil na produção de calçados, são elementos muito pertinentes ao quadro acima descrito. Quanto à importância da ajuda estatal ao projeto da burguesia industrial, a exposição da evolução histórica da ética econômica do empresariado calçadista de Franca, empiricamente analisada por Barbosa (2006), possibilitará a compreensão do padrão de conduta que desemboca numa postura moral condizente com a utilização de trabalho infantil na produção.

Por mais paradoxal que possa parecer, a análise de Barbosa (2006, p. 141) indica que, no caso de Franca: “a ética sóbria e racional weberiana e o empreendedorismo schumpeteriano são características marcantes dos pioneiros artesãos e ex-operários que deram início à indústria do calçado”. No entanto, após 1964, o empreendedorismo do capitalista industrial do calçado de Franca entra na contramarcha, influenciado pelas relações políticas desenvolvidas na esfera do poder público e pelo amparo do Estado às atividades empresariais do setor.

O autor demonstra que a perda de dinamismo econômico do empresário calçadista de Franca está vinculada aos benefícios que o Estado passou a conceder ao setor, na forma de grande montante de financiamentos facilitados para aquisição de maquinário com juros mais baratos, incentivos de política de créditos fiscais e de créditos financeiros como subsídios às exportações e medidas de controle do fornecimento interno de matéria-prima (couro). Tal proteção governamental favoreceu o desenvolvimento de uma cultura empresarial e padrão de conduta econômica voltadas à ostentação da riqueza, excessiva valorização do *status* social, despreocupação com o reinvestimento de capital próprio no negócio, desatenção para a modernização tecnológica, falta de atenção na gestão da força de trabalho (formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra) e imobilização de recursos em terras e atividades agropecuárias e imobiliárias, próprias de uma mentalidade pré-capitalista.

Nesse sentido, o espírito empreendedor perdia espaço diante da perspectiva de lucro fácil, resultando na acomodação empresarial. Como resultados, Barbosa (2006) aponta a queda brutal das exportações principalmente após 1994, a retração e recuperação do quase mesmo volume de pares totais vendidos no mercado interno entre 1986 e 1999 e a pequena evolução no nível de produtividade do trabalho na indústria calçadista de Franca, comparando-se o início da década de 80 e o ano de 2003.

Nessa trajetória de expansão e retração do espírito empreendedor na produção de calçado de Franca, conforme registros na avaliação de Barbosa (2006), interessante é notar a heterogeneidade da ética e dos tipos de empresários presentes no mesmo espaço e tempo. A típica ética burguesa, com seus traços de racionalidade, sobriedade e dedicação voltados para o desenvolvimento dos negócios, é identificada pelo autor na ação empreendedora de pessoas pioneiras como Hercílio Batista de Avelar (Calçados Peixe) e principalmente Antônio Lopes de Melo (Calçados Mello) e vista como influência positiva sobre Miguel e Wilson, ambos Sábio de Melo, da Calçados Samello.

E, do período do Milagre Econômico Brasileiro, com a Samello<sup>13</sup> fica o exemplo da corajosa mentalidade empresarial movida para superar a concorrência no território nacional e internacional, inovadora na introdução do modelo mocassim e na modernização tecnológica da fábrica, bem como racionalizante na organização da produção nos moldes do fordismo. Uma verdadeira ética empreendedora que marcaria forte influência sobre outras gerações de empresários, nas empresas Fipasa, Agabê, Cia. De Calçados Palermo, Terra, Sândalo e Pestalozzi durante os anos setenta.

O contraponto da ética empreendedora, conforme analisado pelo autor, destaca-se, também, na ação pioneira de Carlos Pacheco de Macedo, da Calçados Jaguar. Empresário dito aventureiro, de estratégia predatória frente aos concorrentes, movido por ações patrimonialistas na busca da riqueza fácil (também foi agiota) que conheceu fortuna e declínio nos negócios no espaço de quase uma década. Mas, da sua infeliz experiência inspirou Hercílio e Antonio Lopes, ex-operários da Calçados Jaguar.

Quero com esses destaques apontar que no mesmo espaço e período históricos convivem, lado a lado, empresários de ética realmente empreendedora e outros de conduta empresarial mais arcaica. É preciso reconhecer a heterogeneidade do perfil empresarial, pois tal precaução fundamenta-se nos mesmos princípios do risco da generalização simplificadora e da historicidade singular, porém, no nível mais elementar da formação do indivíduo como empresário.

Cabe também notar que, após 25 anos do início do período a partir do qual se dá a retração do espírito empreendedor capitalista na produção de calçados em Franca, conforme indicação de Barbosa (2006), o avanço no processo de informalidade

---

<sup>13</sup> No início do presente ano, a Calçados Samello pediu concordata e está inoperante. Ao que parece, a ética empreendedora também entrou em crise na empresa que foi o berço da inovação em Franca.

no mercado de trabalho do país também passa a ser uma dura realidade. Ou seja, no contexto dos novos desafios postos pela globalização dos mercados e pela hegemonia do pensamento econômico neoliberal, a terceirização de partes da produção calçadista em Franca potencializa uma mentalidade empresarial ainda menos reflexiva quanto ao papel da ética no caso do trabalho infantil.

Na perspectiva dos direitos fundamentais dos trabalhadores, Souza e Chahad (2003, p. 435) reclamam para a análise do trabalho infantil a percepção dos “componentes éticos, morais e de justiça social, mas, igualmente, porque compromete as condições de vida e de trabalho das gerações futuras”. Porém, sem perder de vista as características particulares de cada economia, os autores destacam que a harmonização das normas trabalhistas no plano internacional encontra pela frente diferentes realidades marcadas por uma “variedade de valores éticos, culturais, condições econômicas e crenças” e “aspectos institucionais” (SOUZA; CHAHAD, 2003, p. 441).

Por sua vez, Cacciamali e Braga (2003) apresentam a cultura como uma das variáveis determinantes do trabalho infantil. Souza e Chahad (2003) também destacam que o trabalho infantil pode não estar relacionado somente com a questão econômica, ou seja, a pobreza das famílias, mas fruto de uma estratégia de ascensão social que se utiliza da ocupação infantil na indústria devido sua maior atratividade em relação às outras opções oferecidas pelo mercado de trabalho.

Nesta dimensão não econômica, tolerância e incentivo ao trabalho infantil estão circunscritos a padrões e expectativas de comportamentos ligados ao imaginário social de que o trabalho de crianças e adolescentes “fornece-lhes a disciplina e a responsabilidade necessárias ao seu desempenho futuro no mercado de trabalho” (CACCIAMALI; BRAGA, 2003, p. 409). Assim, a socialização de crianças e adolescentes, por meio do trabalho, é percebida como proteção do ócio e da marginalidade.

Argumentos totalmente similares aos elementos apresentados acima sobre os supostos benefícios do trabalho infantil também são apresentados pelo Instituto Ethos (2000). Contudo, o Instituto apresenta três respostas básicas que desmistificam tal postura: primeiro, compete às famílias e ao Estado amparar a criança; segundo, o trabalho precoce não garante uma vida de sucesso profissional, ao contrário, o potencial e criatividade pessoais são restringidos na ausência da escola e do tempo livre para

brincar; terceiro, trabalho infantil pode complementar a condição de marginalidade do menor, considerando cenários de trabalhos degradantes.

O resultado apresentado pela segunda pesquisa de 1993, realizada na cidade de Franca pelo Sindicato dos Trabalhadores em parceria com a CUT e o Dieese confirma quatro motivações para o trabalho infantil na visão das crianças. Primeiro, um terço delas dizem que gostam da natureza do trabalho. Segundo, um terço delas dizem que é por motivo econômico. Terceiro, o valor e a dignidade do trabalho é destacada por 27% (vinte e sete por cento) delas, pois ficar na rua é pior. Quarto, a parte final percebe no trabalho um aprendizado (FUNDAÇÃO NATIVA DA NATIVIDADE, 1995).

Pesquisa anterior, desenvolvida no período de 1988 até março de 1991, com 196 (cento e noventa e seis) alunos da periferia e do centro da cidade de Franca, aponta a relação positiva entre o trabalho infanto-juvenil e o baixo nível de renda das famílias, embora se tratem de famílias estruturadas constituídas por pais, mães e irmãos. No entanto, a grande maioria deles vê no trabalho uma relação positiva, sendo 69% (sessenta e nove por cento) deles no caso dos alunos da periferia. O ganho econômico e o caminho da profissionalização foram os argumentos mais utilizados pelos alunos pesquisados. Mas, para os pais e os donos das bancas, o fator positivo está ligado ao afastamento das crianças da rua e dos riscos ali envolvidos (LEME, 1994).

Outra pesquisa realizada por Westphal et al. (1999) com 1.760 (hum mil, setecentos e sessenta) crianças de 9 a 13 anos, de três escolas públicas na cidade de Franca, no período de 1994/1995, visando identificar as representações de pais, crianças e professores, contatou a força da representação simbólica no imaginário social. As crianças dizem gostar do trabalho e adotam o discurso afirmando que o trabalho é um direito, confere *status* social, previne a marginalidade e representa a esperança de um futuro profissional promissor. Os pais dizem que o trabalho impede as crianças de ficarem na rua expostas à marginalidade, tornando mais fácil a percepção do que é “ordem e desordem”, ademais, tempo livre ou inativo é considerado uma porta de entrada para a delinqüência e o mundo das drogas.

No calor inicial da crise provocada pela denúncia do Sindicato dos trabalhadores, a Folha de S.Paulo publica, no dia 21 de agosto de 1994, na página 10-6, entrevista com Élcio Jacometti, na época presidente do Sindifranca, estampando a manchete “Calçadista francano defende trabalho infantil”. Na matéria, o jornal afirma

que o entrevistado é a favor do trabalho de crianças com menos de 14 anos de idade. Ao responder uma das perguntas, o entrevistado diz: “Em Franca sempre existiu trabalho de crianças fora das fábricas. Eu comecei a trabalhar com oito anos de idade, cortando linhas de sapato, passando cola, dobrando, aparando”. Ou seja, mesmo desconsiderando o exagero de interpretação da mídia, trabalho infantil é um valor adquirido na prática social experimentada pelo indivíduo.

Em entrevista ao Diário da Franca, no dia 31 de março de 1995, página 3, o então Secretário Municipal de Promoção Social, Maurilo Casemiro Filho declarou: “Se a criança não precisa trabalhar, ótimo. Mas se for o contrário, que trabalhe, pois (...) trata-se da questão da sobrevivência e da busca de um melhor nível de vida para a família”. E também disse: “A lei não é mágica e não dá de comer às mesmas crianças que quer proibir de trabalhar. Não podemos esquecer que vivemos no Brasil”. O que indica a moral dominante sobre o tema na localidade de Franca, pois se trata da opinião de uma autoridade municipal e, posteriormente, importante dirigente do IPC.

#### **4.4.2 As percepções moral e ética dos atores**

Para avaliar, no espaço da dimensão ética da RSE, a postura dos empresários da indústria calçadista de Franca associados ao IPC, visando expor os padrões de conduta aceitável na comunidade local quanto ao trabalho infantil, procuro identificar os valores pessoais dos entrevistados e sua opinião sobre os valores do grupo (concorrentes e prestadores de serviços). Para provocar uma atitude reflexiva do cidadão entrevistado, o questionamento sobre o valor do trabalho infantil é parte integrante da entrevista.

A classificação dos resultados das entrevistas utiliza como regras de contagem o sentido dado pela resposta, posicionando-a como favorável (positivo), desfavorável (negativo), ambivalente positivo ou ambivalente negativo em relação a desvalorização do trabalho infantil. Em outras palavras, a posição favorável significa que o entrevistado adota uma atitude positiva contra o trabalho infantil e a posição desfavorável implica numa atitude negativa que valoriza o trabalho infantil.

Ao considerar a opinião dos entrevistados nas grandes empresas exportadoras foi possível perceber que todos eles valorizam o papel do trabalho na formação do indivíduo. Contudo, para dois deles, está muito claro o limite de idade,

pois afirmam que: “maior de 14 anos (...) desde que ele estude é salutar à formação” e “o jovem deve iniciar o trabalho com 14 anos”. Para os outros dois entrevistados não há distinção do que é o trabalho jovem, mais que isso, um deles afirma que “O trabalho enobrece a pessoa desde criança” e, o outro toma seu próprio exemplo como referência, dizendo: “Eu comecei a trabalhar muito cedo, por opção, não por exigência dos meus pais (...) eu sou o que eu sou hoje, hoje eu sou um cidadão regular, acho que muito se deveu ao que eu aprendi como profissional do trabalho”.

Indagados sobre os valores do grupo quanto ao trabalho infantil, apenas um dos entrevistados disse acreditar que outras empresas concorrentes não empregam menor na atividade produtiva: “Não, em Franca não”. E, complementa, afirmando que também não acredita que prestadores de serviços utilizam trabalho infantil: “Mas, não para a produção. Eu acredito que eles colocam os filhos para trabalhar para serviço doméstico. Doméstico, que dizer, para ajudar em casa (...) de execução de alguma coisa de manufatura, não”.

Dois dos entrevistados foram categóricos ao afirmarem que ainda existe trabalho infantil em Franca: “Sim, existe. Existe porque nem todas as empresas têm plena consciência do valor físico que é o trabalho infantil. Existem empresas que não têm fiscal, não são fiscalizadas” e, para o outro, “Acredito que essas empresas de pequeno porte empregam sim, porque essa conscientização é muito séria”. O quarto entrevistado foi ambíguo, mas negativo, ao dizer: “Olha, se houver, tá muito camuflado (...) A informalidade é grande em todos os sentidos (...) se não erradicou cem por cento, se existe é uma coisa muito camuflada”. Ou seja, implicitamente admite a existência de trabalho infantil nas empresas não formais.

No entanto, três dos quatros entrevistados foram unânimes ao afirmarem que, no espaço familiar, na atualidade, prestadores de serviços ainda se utilizam do trabalho dos filhos menores: “Daí depende da família, ninguém quer sacrificar o filho (...) olha meu filho nós precisamos aqui de uma renda”, ou “eu acredito que eles ainda utilizam os filhos para ajudarem em alguma coisa” e “eles acabam ajudando na renda familiar”.

Quando solicitados a uma reflexão pessoal, três deles concordam, enfaticamente, que é correto impedir o trabalho de menores de quatorze anos. Porém, o quarto entrevistado é ambíguo negativo, pois, embora concorde com a proibição,

advoga: “dar liberdade pra o menor de quatorze anos a começar a trabalhar”, demonstrando contradição.

Na tabela 4.16, sintetizo as posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas nas grandes empresas exportadoras.

**Tabela 4.16 – Impacto dos valores nas grandes empresas (exportadoras)**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais	2			2	4
Valores dos Concorrentes	1		1	2	4
Valores dos Terceirizados	1			3	4
Reflexão Pessoal	3		1		4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas médias empresas exportadoras, os três entrevistados assumem que o valor do trabalho ainda jovem ajuda na formação do indivíduo, mas somente um deles faz distinção clara que, em primeiro lugar, vem a escola: “depois, a partir daí, o menino na faixa de dezesseis, dezessete anos, normalmente, se puder fazer um trabalho”, ou seja, deve fazê-lo. Interessante notar que este mesmo entrevistado faz questão de dizer: “Eu comecei a trabalhar na indústria com doze anos (...) Isso não me atrapalhou não”, por isso, é ambíguo positivo. Dos outros dois entrevistados, um diz apenas que o trabalho jovem ajuda na formação do indivíduo e afirma que começou a trabalhar com doze anos de idade. Porém, o outro é mais explícito, dizendo que: “esse negócio de ficar ai nesse essencialismo e deixar a criança ai, é pior, ainda mais nos dias de hoje, com esses problemas de violência, drogas. Eu acho que ajuda muito”.

Ao serem indagados sobre a utilização de trabalho infantil por outras empresas no município, os três entrevistados não acreditam em uso de trabalho infantil direto nas fábricas, mas, indiretamente, por meio das bancas (prestadores de serviços) existe um fato real. Dois dos entrevistados assumem claramente essa possibilidade: “eu

acho que deva ter, sempre tem né, mas vai ser muito difícil manter essa afirmação de que não tem” e “as pessoas que são responsáveis por elas [crianças] que acabam incluindo elas no trabalho”. O terceiro entrevistado é mais evasivo, porém acaba admitindo o fato, ao dizer: “Acredito que não. Pode ter alguém que trabalhe, por exemplo, em casa e de repente o menino pode ajudar, fazer alguma coisinha assim”. Portanto, este terceiro entrevistado, é ambíguo negativo. Em outras palavras, para os três entrevistados, as fábricas concorrentes acabam se beneficiando indiretamente do uso de trabalho infantil.

Ao responderem a questão sobre a utilização de trabalho infantil pelos prestadores de serviços, transparecem as contradições entre a racionalidade e a capacidade cognitiva dos agentes compreenderem e exporem de forma clara sua realidade. Todos os entrevistados negam que seus prestadores de serviços usem o trabalho infantil, por conta da intervenção do IPC, pelo resultado das auditorias nas bancas cadastradas e a própria evolução na mentalidade consciente sobre a questão. Contudo, todos eles admitem que a existência de trabalho infantil ocorre no espaço da prestação de serviços, ou seja, ligado às bancas e ao trabalho familiar. O que permite classificar suas respostas como ambíguas negativas, pois reconhecem, de fato, sua existência. Algumas frases são significativas para indicar esta situação: “o menino faz alguma coisinha, passa uma agulha”, “os pais acabam como que, para preencher o tempo da criança, desse tipo, incluindo esses trabalhos” e “até hoje não encontraram nada” (referindo-se as auditorias).

Por fim, quando solicitados a uma reflexão ética sobre a aprovação do trabalho infantil, apenas um deles foi favorável a sua correção, dizendo: “Perfeitamente correto (...) Que eles [os menores] ficassem mais tempo na escola”. Os outros dois entrevistados posicionam-se a favor do trabalho infantil. Um é mais direto ao dizer: “Não, eu não acho que não deve impedir não, porque nada impede que o menino trabalhe e estude”. O outro, mais ambíguo, afirma: “Olha, ou o menino estuda ou o menino trabalha. O que não pode é impedir o trabalho do menino (...) Ele não pode tá na rua vadiando, e isso tem acontecido”.

Na tabela 4.17, sintetizo as posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas nas médias empresas exportadoras.

**Tabela 4.17 – Impacto dos valores nas médias empresas (exportadoras)**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais		1		2	3
Valores dos Concorrentes			1	2	3
Valores dos Terceirizados			3		3
Reflexão Pessoal	1		1	1	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A posição dos entrevistados nas pequenas empresas exportadoras demonstra visões bem discordantes, na maioria das questões. Ambos acreditam no valor do trabalho ainda jovem para a boa formação do indivíduo. Para um deles é ambíguo negativo, pois “isso tem um tremendo valor, mas eu acho difícil você querer proibir uma criança, por exemplo, de ajudar a sua mãe em casa”, ou seja, não sendo trabalho por obrigação: “eu acho que você dando a responsabilidade à criança desde pequenininha (...) cria uma pessoa mais, um adulto mais responsável, né”. E, faz questão de citar a si próprio, que desde os nove para dez anos já ajudava o pai em uma torrefação de café. Para o outro entrevistado, que começou a trabalhar com doze anos, a ambigüidade é positiva, pois, embora diga: “No meu caso, não me prejudicou em nada”, adota uma posição mais lúcida em relação aos limites na atualidade, dizendo: “Eu acho, desde que seja feito com critério, dando espaço para que o adolescente possa estudar, tenha seu lazer, eu acho que só contribui” e complementa dizendo: “ele [o garoto] já tem condição suficiente com quatorze anos de começar a trabalhar”.

Ao serem indagados sobre a ação dos concorrentes, ambos não acreditam que fábricas se utilizam diretamente de trabalho infantil. Fica claro, também, na declaração de um deles, que o trabalho infantil somente existe do lado de fora da empresa, no espaço restrito da convivência familiar: “O que teve em Franca foi trabalho familiar (...) eu acredito que isso ainda tenha até hoje, com certeza”. Em outras palavras, o entrevistado não reconhece o problema relacionado ao espaço da fábrica.

Este mesmo entrevistado demonstra-se ambíguo negativo, pois, ao negar que se utilize de trabalho infantil por meio dos prestadores de serviços, diz: “A gente não deixa não, tá. Agora, se tem alguma banca, eu acredito que tenha outros casos, fábricas menores”. Aqui, o sentido de fábricas menores é utilizado como beneficiados indiretos de trabalho infantil. O outro entrevistado também se demonstra ambíguo, mas positivo, quanto a verificação do trabalho infantil pelos prestadores de serviços, pois reconhece sua existência, mas nega veementemente que trabalhe com bancas nesta situação. Diz ele: “Não, aqui não existe isso porque nós não aceitamos (...) não aceitamos porque é um compromisso que teve com o Pró-Criança”.

Por fim, solicitados a um análise reflexiva sobre o trabalho infantil, um deles demonstra-se contrário ao trabalho do menor, portanto, adota uma ética favorável, positiva quanto a revisão deste costume. Diz ele: “Acho que menor de quatorze anos, hoje, ainda é cedo. Acho que depois dos quatorze é uma boa idéia, com menos também não”. No entanto, o outro entrevistado não é contrário ao trabalho infantil, demonstrando-se até complacente com a situação. Ele cita orgulhoso o exemplo de dois funcionários que entraram na fábrica como guarda-mirins, menores de quatorze anos. Hoje, um deles é seu “compadre”, pois se tornou padrinho do filho dele, chegando a afirmar: “Deu gente e gente mesmo, quer dizer, são de confiança minha que eu largo a fábrica na mão deles (...) é uma idade muito difícil dos treze aos dezesseis”.

Na tabela 4.18, sintetizo as posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas nas pequenas empresas exportadoras.

**Tabela 4.18 – Impacto dos valores nas pequenas empresas (exportadoras)**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais		1	1		2
Valores dos Concorrentes	2				2
Valores dos Terceirizados		1	1		2
Reflexão Pessoal	1			1	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

As posições individuais adotadas pelos entrevistados nas pequenas empresas não exportadoras demonstram-se mais afinadas. Ambos valorizam o trabalho ainda jovem na formação do indivíduo, citando as respectivas idades a partir da qual começaram a trabalhar – oito e doze anos de idade. Portanto, nenhum deles percebe problema no trabalho infantil, a despeito da frase: “ajudando um pouquinho mais, eu não acho prejudicial não”.

Na mesma linha de argumentos anteriores, ambos entrevistados não acreditam que o trabalho infantil seja utilizado diretamente pelas fábricas. Um deles cita a fiscalização e o papel do Ministério Público como importante elemento controlador desta ação. Contudo, ao considerar a prestação de serviços, um dos entrevistados exemplifica muito bem o problema: “Você tem um casal, por exemplo, que você dá serviço para ele fazer em casa, de pesponto, costura, né? Então, naturalmente, isso ai eu to cansado de ver isso, é normal acontecer, então, o filho ajuda o pai e a mãe”.

Este mesmo entrevistado reconhece que prestadores de serviços valorizam o trabalho dos filhos menores. Diz ele: “Eles tentam justificar da maneira de que faz parte da renda deles, faz parte”. O outro entrevistado adota uma postura negando o trabalho infantil nas bancas que lhe prestam serviços: “Não, eu não tenho esse problema de criança terceirizada não. Porque as nossas bancas, as bancas de pesponto, nós ajudamos pra evitar problemas na justiça (...) a gente ajuda no registro do funcionário da banca (...) Então, com isso, eles [as bancas] cortam a criança”.

Instigados à reflexão do valor do trabalho infantil, os dois entrevistados demonstraram-se ambíguos, de forma negativa. Ambos, não condenam o trabalho do menor. Um deles chega a afirmar que: “Eu acho melhor, que deveria trabalhar mais cedo”, porém, sua posição se confunde valorizando a ação do programa aprendiz implementado através do Senai e que está dentro da lei. No entanto, fica clara a impressão de que valoriza o trabalho da criança carente. Para o outro entrevistado trata-se de uma questão relativa ao bom senso comum, diz ele: “Se começar a notar que tá havendo um excesso, acho que tem que impedir. Mas, se não tiver (...) eu não sei (...) sinceramente, acho que não é prejudicial, a criança mais nova pode trabalhar”.

Na tabela 4.19, sintetizo as posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas nas pequenas empresas não exportadoras.

**Tabela 4.19 – Impacto dos valores nas pequenas empresas (não exportadoras)**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais				2	2
Valores dos Concorrentes	2				2
Valores dos Terceirizados	1			1	2
Reflexão Pessoal			2		2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na microempresa exportadora, o entrevistado mostra-se um pouco contraditório ao responder, de pronto, a primeira questão, afirmando que: “Eu acredito que prejudica a formação dele”, se referindo ao trabalho ainda jovem. Porém, é preciso considerar outra resposta também contraditória, mas, que, seguida de uma frase esclarecedora, permite classificar suas respostas. Ao ser indagado sobre a correção do trabalho infantil, diz ele: “Eu penso assim, particularmente, eu acredito que dos doze anos pra frente, um trabalho que não envolva aquela pressão que existe numa empresa mesmo, acho que é até importante trabalhar”. O entrevistado também relata sua origem

rural e afirma que desde pequeno trabalhava junto com o pai. Fica patente que o entrevistado valoriza o trabalho do menor.

Quanto aos valores dos membros do grupo, concorrentes e prestadores de serviços, sua posição é mais clara. Sobre as outras empresas utilizarem trabalho infantil, ele afirma: “Eu creio que sim, diminuiu bastante, mas eu creio que ainda tenha, principalmente, a questão terceirizada, as bancas que trabalham em casa, os pais, independente da idade, se tem menos de dez anos ou mais”. Ao tratar dos valores dos prestadores de serviços faz questão de afirmar que sua empresa não contrata bancas que utilizem trabalho infantil: “porque é uma norma da empresa”, no entanto, completa dizendo que: “A gente tem até conhecimento de bancas que hoje têm mesmo lá, que tinha filho mais novos e tal, que não concordavam com essa postura”. Enfim, os valores do grupo permitem o trabalho infantil.

Na tabela 4.20, sintetizo as posições moral e ética do ator entrevistado, avaliadas na microempresa exportadora.

**Tabela 4.20 – Impacto dos valores na microempresa (exportadora)**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais			1		1
Valores dos Concorrentes				1	1
Valores dos Terceirizados			1		1
Reflexão Pessoal				1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise geral que resume os valores representativos dos industriais calçadista de Franca associados ao IPC oferece um quadro geral intrigante sobre a questão do trabalho infantil. A posição pessoal da grande maioria destes industriais demonstra que o trabalho ainda jovem é um costume muito valorizado pelo grupo de empresários associados ao IPC. De todos os entrevistados apenas um deles começou a

trabalhar após cursar o nível superior. O restante deles formou-se no espaço do trabalho, iniciando desde pequeno suas atividades e conformando a percepção de que o trabalho do menor ajuda positivamente na formação do indivíduo. Apenas um dos entrevistados tinha idade inferior a quarenta e cinco anos, mas também defende essa percepção.

Quando se trata de avaliar a posição dos membros do setor produtivo local, outras empresas concorrentes (mesmo as empresas não-associadas ao IPC) e os prestadores de serviços, os entrevistados reconhecem que o trabalho infantil aparece claramente vinculado às bancas e ao trabalho domiciliar avulso. A opinião divide-se quando se trata de avaliar a posição dos valores das empresas concorrentes, com um pouco mais da metade dos entrevistados acreditando que empresas menores se utilizam indiretamente do trabalho infantil, sem preocupação social com essa situação. Porém, quase metade dos entrevistados não acredita que empresas concorrentes aceitem utilizar o trabalho infantil. A grande maioria dos entrevistados reconhece que no espaço da prestação de serviços o trabalho infantil faz parte dos valores familiares.

É positivo registrar que quase metade dos entrevistados, ao serem solicitados a uma reflexão sobre o valor atual do trabalho infantil, tenha se demonstrado a favor de seu impedimento. Ou seja, acharam correto impedir o trabalho de menores. No entanto, a maior parte deles ainda valoriza o trabalho infantil e acha incorreto impedir o trabalho de menores, considerando as necessidades da realidade social brasileira. Mas, é importante notar que mais da metade dos que acharam incorreto impedir o trabalho de menores assume uma posição ambígua, ou seja, encontram-se numa posição ambivalente em relação ao trabalho infantil. O que indica uma disputa interna entre valores diferentes, portanto, espelha uma transformação em processo na percepção cognitiva do entrevistado sobre o tema.

Na tabela 4.21, sintetizo o resumo geral das posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas em todas as empresas pesquisadas.

**Tabela 4.21 – Resumo geral do impacto dos valores nas empresas**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais	2	2	2	6	12
Valores dos Concorrentes	5	0	2	5	12
Valores dos Terceirizados	2	1	5	4	12
Reflexão Pessoal	5	0	4	3	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas realizadas com os dirigentes patronais, dois deles importantes proprietários de fábrica de calçados, reforçam o dilema entre a valorização e a aversão ao trabalho infantil na comunidade de Franca. Um dos dirigentes patronais afirma que as denúncias não afetaram os negócios, mas tiveram outro efeito: “Ficou desagradável pelo ponto de vista moral, ético, né? Porque as denúncias começaram a extrapolar para chegar num ponto que (...) dizer que o empresário conseguiu sua fortuna em cima de trabalho infantil”.

A declaração, a seguir, esclarece muito bem o espírito inicial que criou o IPC, conforme comentário de um de seus dirigentes sobre as motivações das empresas que decidiram a ele se associar: “o setor estava sendo atacado e esse é um desconforto geral no setor. E o Pró-Criança era a alternativa para resolver isso daí. Não foi nada assim que precisasse fazer algo pelas crianças, nada disso”.

Cabe aqui como premissa a interpretação do Diretor do Instituto Ethos do fenômeno da RSE, que declara: “Nós estamos falando de desenvolver cultura de gestão socialmente responsável e sustentável. E essa cultura não tem um que desenvolve e transfere para os outros. Todo mundo desenvolve junto”. Em outras palavras, RSE é um processo de transformação de condutas enraizadas no mundo dos negócios.

Ao falar especificamente da mentalidade do empresário brasileiro, o mesmo entrevistado alerta: “A mentalidade do empresário brasileiro é uma mentalidade aberta, receptiva (...) Agora, até onde ele avança é que tá a questão”. E destaca

comportamento oportunista e processo real de transformação: “Agora, têm alguns que buscam ser percebido fundamentado em ações planejadas, consistentes, coerentes. E têm outros que buscam ser percebidos com poucas ações, com pouco planejamento e com pouca coerência”. Complementa dizendo: “Aberto é, mas às vezes quer o resultado do benefício muito rapidamente dessa percepção, né?, sem fazer os investimentos necessários para isso” e finaliza: “Pelo menos têm alguns que estão acreditando nisso e estão trabalhando nessa perspectiva e eles vão influenciar os outros”.

Esse desafio da RSE transformar a realidade no mundo dos negócios está claramente presente no cenário da produção de calçados em Franca, considerando o tema do trabalho infantil. O próprio dirigente do IPC externa essa questão, comentando a reação inicial dos empresários às denúncias de trabalho infantil: “O nosso problema é cultural. Como é que eu não quero que uma criança trabalhe se eu comecei trabalhando criança. Eu cresci assim, tá. Eu ganhei minha vida, eu lembro, meu primeiro carro eu comprei costurando sapato”.

Outro importante dirigente do sindicato patronal também se declara a favor do trabalho ainda jovem, destacando: “Nós temos muito líderes que começaram a trabalhar com seus dez anos de idade”. E afirma conhecer muitos homens de negócios bem-sucedidos que trabalham desde “oito, dez anos de idade, mas trabalharam com o seu pai, com a mãe. Além de aprender a trabalhar, tinha ali a assistência moral do pai, da mãe, o exemplo do pai trabalhando”. Para finalizar com o seu próprio exemplo, dizendo: “Eu via meu pai com a camisa toda suada, molhada, parecia sal na camisa de tanto trabalhar no braçal e eu ficava com inveja de ver ele trabalhar porque eu queria trabalhar também. E talvez isso tenha me dado segurança pra eu fazer os meu negócios no futuro”.

Mas a criação do IPC, certamente, ajuda na transformação da realidade. O próprio dirigente do sindicato dos trabalhadores atesta o fato: “Eu conheço empresário que faz isso, se tiver uma criança trabalhando na sua prestadora de serviço, eu tiro seu serviço na hora”. O que não significa a solução do problema, pois resta ainda o dilema cognitivo externado nas palavras de um dirigente patronal: “Agora eu pergunto: isso é trabalho infantil, o filho trabalhar com o pai após ter ido à escola de manhã, costurar meia dúzia de sapatos?” Na essência, Casemiro Filho (2005) também faz este questionamento, criticando o pressuposto legal da idade como definição para

situações de trabalho infantil, ao mesmo tempo em que defende uma análise de contexto da realidade particular de cada criança ou adolescente que trabalha.

Para encerrar este tópico julgo apropriado apresentar o resultado das entrevistas realizadas com dois empresários ex-associados ao IPC. Ambos consideram que o trabalho ainda jovem ajuda positivamente na formação do indivíduo, não fazendo distinção de idade, bem porque, um começou a trabalhar aos doze anos de idade e o outro aos dez anos de idade. Os dois, também, consideram que os concorrentes não valorizam a utilização de trabalho infantil na produção de calçados, mas reconhecem esta posição como sendo valorizada pelos prestadores de serviços. Por fim, questionados sobre o valor do trabalho infantil, os dois entrevistados não discordam do trabalho infantil por necessidade da família.

Na tabela 4.22, sintetizo o resumo das posições moral e ética dos atores entrevistados, avaliadas nas duas empresas ex-associadas ao IPC.

**Tabela 4.22 – Impacto dos valores nas empresas ex-associadas ao IPC**

Descrição	Positivo	Ambíguo Positivo	Ambíguo Negativo	Negativo	Total
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Valores Pessoais				2	2
Valores dos Concorrentes	2				2
Valores dos Terceirizados				2	2
Reflexão Pessoal				2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.5 A eficácia da governança social no IPC: a filantropia em ação**

##### **4.5.1 O cenário da filantropia no país: uma aproximação**

O IPC pode ser considerado o braço social do sindicato patronal das indústrias calçadistas de Franca – o Sindifranca. Trata-se de uma estrutura organizacional enxuta criada para dar conta dos reclames sociais da comunidade nacional e internacional contra a utilização do trabalho infantil na cadeia produtiva local

de calçados, bem como conduzir um processo, direcionado prioritariamente aos seus associados, de erradicação do trabalho infantil, conscientização dos industriais sobre esse tipo de contravenção e coordenação de projetos de ações sociais que beneficiem as crianças e adolescentes em situação potencial de risco.

Fischer (2002) argumenta que a filantropia empresarial no país é mais freqüente do que se imagina, carecendo de estudo e sistematização das informações. No entanto, uma transformação muito clara está em curso, o padrão difuso e assistemático das iniciativas de atuação social das empresas vão tomando forma de ações estruturadas e permanentes, exigindo planejamento, operação e definição estratégica cada vez mais bem elaboradas. Além disso, com o impacto da tecnologia da informação, o comportamento empresarial fica muito visível ao público em geral.

A mesma autora também registra que o termo filantropia em nosso país carrega conotação pejorativa e as iniciativas empresariais no Terceiro Setor, por meio de fundações e institutos, ocorrem num campo de atividade novo e ainda incipiente para a expertise empresarial. Dado o histórico de desconfiança e hostilidade entre empresas e organizações da sociedade civil, muitas iniciativas sociais não se concretizam e parcerias são viabilizadas apenas quando as empresas criam suas próprias organizações, podendo controlá-las. Mas, de qualquer forma, nos últimos 10 (dez) anos, a exposição na mídia das iniciativas sociais das empresas vem ganhando espaço e freqüência.

Um caso exemplar é a Fundação Abrinq, que nasceu em 1990, fruto da iniciativa dos empresários nacionais da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq –, mas teve início em 1989 como uma Diretoria de Defesa dos Direitos da Criança dentro daquela mesma associação. Era o ano em que o Congresso Nacional estava sendo pressionado na direção da aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2007). Em outras palavras, foi uma ação empresarial estratégica que antecipou o aprofundamento dessa questão na sociedade nacional, buscando reconhecimento e visibilidade. Ademais, já havia elementos suficientes para legitimar tal postura: a Constituição Federal Brasileira (1988) e a Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989).

Quando o Sindifranca encabeçou a proposta de criar o IPC, não apenas transferiu sua credibilidade de reconhecida organização de corpo econômico, mas iniciou um movimento de incentivo à mudança da filantropia pessoal para filantropia

estratégica empresarial. A atuação social organizada promovida pelas empresas associadas ao IPC contribui para modificar parte da realidade local, pois seus projetos afetam o cotidiano de inúmeras crianças e adolescentes, sem contar a de seus pais. Oportunidades, antes inexistentes, são criadas.

Cabe aqui observação muito pertinente de Fischer (2002, p. 78), analisando comparativamente a RSE sob a ótica do investimento social, o tipo de ação preocupada com resultados voltados para o bem da comunidade e, sob a ótica do investimento negocial, o tipo de ação preocupada com o retorno e a imagem da marca: “Esses tipos não se opõem necessariamente. Ambos podem ser muito eficazes em termos de contribuição a proposições de desenvolvimento social”. Mas adverte que o sucesso da ação será afetado pelos riscos da “falta de transparência das intenções” e das “expectativas contraditórias” dos parceiros, ou seja, suas visões de mundo e a interpretação particular do que é “responsabilizar-se pelo social”.

A mesma autora, analisando o papel de instituto ou fundação criado pela própria organização para exercer a missão de RSE, ressalta que essa iniciativa confere maior autonomia de gestão entre a administração do negócio e a realização das ações sociais. Por um lado, com isso evita-se a contaminação dos problemas negociais sobre os projetos sociais e beneficia-se da utilização de incentivos fiscais. No entanto, por outro lado, pode trazer prejuízos na qualidade das ações sociais na medida em que se perde sinergia entre a noção de RSE e os negócios dentro da organização. Ou seja, o conceito de RSE fica marginalizado na empresa. Para evitar que isso ocorra, a autora recomenda o envolvimento direto dos dirigentes empresariais na elaboração das estratégias de atuação social da fundação ou instituto.

Contudo, a origem do movimento das ações sociais empresariais nem sempre é planejada. Na análise do caso das ações sociais da Xerox na comunidade da Mangueira (RJ), Rodrigues e Teixeira (2003) não apenas entendem a filantropia corporativa como parte de RSE, mas demonstram que a interação entre a empresa e a comunidade ocorre num ambiente complexo e repleto de conflitos e desafios. Demonstram que a partir de uma iniciativa fortuita por parte da ação voluntária com doações diversas (cestas de alimentos, uniformes e até financeira) dos funcionários da Xerox, motivada após a participação de alguns deles no desfile de carnaval, deu-se início em 1982 a interação da empresa e aquela comunidade.

Interessante notar que a conclusão das autoras aponta para a não existência de modelos de contextos de negócios onde se possa determinar a eficácia da ação social privada. Cada situação tem suas especificidades com dilemas e características específicas, influenciando a eficácia da ação social implementada. Do lado do contexto da interação empresa-comunidade, este elemento não deve ser considerado determinante da eficácia da ação social empresarial, mas pode influenciá-lo. Em outras palavras, cada evento tem suas características particulares e a qualidade da interação da empresa com seus *stakeholders* detêm certo grau de influência sobre a eficácia das ações sociais.

Na avaliação da eficácia da ação social empresarial, as autoras argumentam, apoiadas no refinamento da idéia da filantropia estratégica, realizada por Porter e Kramer, que o foco da ação deve ser social e também econômico, e as áreas de atuação devem estar diretamente ligadas ao contexto competitivo da empresa. Contribuir com doações difusas é ação social empresarial rudimentar e contribuir apenas para uma única causa ou organização muito admiradas, por exemplo, patrocinar as Olimpíadas é ação social empresarial voltada para a publicidade, focando a reputação, sem enfatizar o impacto social.

Em função da abordagem descrita pelas autoras, eficácia econômica implica em colaborar para atingir os objetivos de negócios da empresa e satisfazer os *stakeholders* relevantes. Por sua vez, eficácia social implica em beneficiar a comunidade, segundo os objetivos anunciados pelos programas sociais privados. Enfim, ação filantrópica corporativa eficaz deve incorporar uma estratégia com objetivos sociais e econômicos claramente definidos.

Mais uma vez, o que está em jogo é a compreensão sobre o conceito de RSE e sua relação com a filantropia. O conceito de RSE do *World Bank Institute* utilizado por Rodrigues e Teixeira (2003, p. 3) expressa: “(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”. Ou seja, além de incorporar a obrigação legal, abre espaço para todo tipo de ação empresarial que valorize os seres humanos e enriqueça a qualidade de vida na sociedade.

Com base na análise dos diversos conceitos de RSE, Curado (2003) propõe um “Modelo de síntese da atuação social das empresas” no qual incorpora um *continuum* que vai da responsabilidade legal até o compromisso social, passando pela responsabilidade social. No espaço da responsabilidade social admite três tipos de foco: primeiro, a empresa preocupada com a imagem e privilegiando o marketing direcionado para o público externo, qualificada como comportamento convencional; segundo, a empresa preocupada com os negócios que busca estrategicamente vantagem competitiva no ambiente de operações, qualificada como comportamento pós-convencional; terceiro, a empresa preocupada com a cidadania e comprometida com a sociedade em geral, assumindo projetos de interesse público e parcerias com o Estado, também qualificada como comportamento pós-convencional. Por fim, o compromisso social refere-se ao comprometimento ideológico de transformação social.

O que quero ressaltar é que, para essa autora, preocupações com a imagem, o negócio e a cidadania são partes da RSE. E mais, para ela: “A atuação socialmente responsável com foco no negócio ultrapassa a filantropia empresarial, que propõe destinar recursos a causas sociais, na maior parte das vezes, de forma assistencialista” (CURADO, 2003, p. 10), bem como implica no envolvimento de todos os *stakeholders* (grupos ou indivíduos) relacionados com a empresa. Em outras palavras, vai além da perspectiva da filantropia empresarial dita assistencialista, mas, utilizando os mesmos argumentos da abordagem de filantropia refinada por Porter e Kramer, ela não deixa de incluir outra forma de filantropia empresarial como RSE.

Na entrevista com o Diretor do Instituto Ethos, ao conceituar a RSE como uma “estratégia de ação” empresarial, ou “comportamento ético” que “define uma visão de mundo” na direção da “transformação social” e da “sustentabilidade socioambiental do planeta e das sociedades”, o entrevistado também declara sua interpretação da filantropia: “não significa que ela não seja parte da responsabilidade social”. E complementa dizendo que “nós devemos tratar isso numa perspectiva da solidariedade”, em uma relação de cooperação e não apenas “ficarmos só com a filantropia, só com a doação”. Isso por que “a solidariedade inclui a filantropia, inclui, necessariamente, esse sentimento de doação, mas não se reduz a ela”.

Quando observamos as inúmeras narrativas de ações sociais empresariais registradas pela Revista Exame, principalmente a partir dos últimos anos da década de

1990, várias delas ligadas explicitamente ao tema da RSE, percebemos uma diversidade enorme nas interações das empresas com seus *stakeholders* e na forma escolhida. Muitos desses casos começam em função de algum acidente ou boa vontade de indivíduos ou pequenos grupos de pessoas e depois vão estruturando-se como parte da estratégia de ação social corporativa.

Para registrar algumas das ações sociais publicadas: o programa de alfabetização de idosos em Timóteo (MG) da Acesita (tem uma fundação própria); em 2001, com doações mensais de dinheiro, a ATF Estruturas Metálicas, também de Timóteo, passou a apoiar o Ajudou, projeto que oferece aulas de judô para crianças carentes; o programa Bravo do Instituto da Alcoa com estímulo ao trabalho voluntário dos funcionários (ações sociais desde 1972); o programa Ação Comunitária da Nestlé de apoio a comunidades carentes próximas da empresa (desde 1981); a parceria do Banco Itaú com o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), de São Paulo, desde 1993, para melhorar o nível da educação de ensino fundamental; o apoio do instituto do grupo Algar, criado em 2002, para as escolas públicas de Uberaba; a decisão da ATH Albarus, desde 1994, em redirecionar o dinheiro que seria gasto com cartões de natal para a compra de brinquedos para escolas e creches carentes; em Sumaré, o Preserve o Meio por Inteiro da 3M, além do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil e o Zé da Vaca (criador de vacas no terreno da empresa); o McDia Feliz desde 1988; os programas na área de educação e voluntariado da Natura; em 1999, o desastre da poda de paineiras feita pela CPFL em Campinas e seu posterior envolvimento com sua recuperação e também com a comunidade local; o programa de formação profissional da John Deere com o Senai (desde 1976); a criação em 1990 da Escola de Formação Profissional Marcopolo (fabricante de ônibus de Caxias do Sul) para adolescentes carentes; o Dia da Solidariedade dos funcionários da Tevah, fabricante de confecções masculinas em Porto Alegre, com trabalho voluntário em um sábado para produzir peças a serem doadas para entidades assistenciais (desde 1998); desde 2001, o apoio da fundadora da Zanzini Móveis, na gestão da Santa Casa de Dois Córregos (SP); o programa Geração XXI do BankBoston, que surgiu em 1999, em parceria com o Geledés (Instituto da Mulher Negra), a Fundação Cultural Palmares e a Unesco que auxilia na formação de adolescentes negros, fruto da visita de integrante cúpula internacional do banco que procurou conhecer executivos negros da empresa,

porém, desde 1990 o banco registra que investe na recuperação do centro de São Paulo; desde 1996, a formação do Programa Popular de Educação Ambiental da Samarco Mineração, em Bento Rodrigues (MG), com assessoria psicopedagógica às professoras da escola municipal e a construção de um sistema de tratamento de água para os moradores; o apoio a educação de crianças e adolescentes de baixa renda dado pelo Instituto C&A; e o incentivo dado pela Zanzini Móveis, doando uma bicicleta, para que os alunos de uma escola municipal em Dois Córregos, na região de Bauru, participassem na reciclagem de lixo em sua comunidade.

#### **4.5.2 A percepção filantrópica dos atores**

Para analisar a qualidade da filantropia implementada pelo IPC e, ao mesmo tempo, contribuir para a elucidação causal dos elementos da tese, considerei os seguintes parâmetros: primeiro, a relevância do custo para as empresas na sustentação do IPC; segundo, o nível de envolvimento dos entrevistados na gestão administrativa e estratégica do IPC; terceiro, a percepção dos benefícios que o IPC trouxe às empresas; e, quarto, o acompanhamento (monitoramento) dos resultados obtidos das ações sociais do IPC. Da mesma forma que antes, a análise dessa dimensão da RSE também segue a classificação dos atores entrevistados, segundo o tamanho e mercado-alvo da empresa associada ao IPC.

Quando perguntados sobre a relevância do custo da mensalidade paga ao IPC, três dos quatro entrevistados das grandes empresas exportadoras explicitaram ausência de importância, pois como disseram: “É um valor até irrisório” ou “se fosse cara, as pessoas aqui estariam reclamando”. Dois deles admitiram que sequer sabem o valor que é pago. O único entrevistado que disse achar relevante o custo da mensalidade, o fez de forma relativa ao número de funcionários, dizendo: “hoje, como nós reduzimos para um terço disso, então, ficou cara”.

Em relação ao envolvimento em atividades de gestão do IPC, participando de reuniões e encontros, três deles admitiram ausência desse tipo de demanda. Um deles disse que no começo das atividades do instituto gastava-se mais tempo e que agora “raramente tem reuniões”, enquanto um outro externou confiança no trabalho da diretoria do IPC e admitiu: “E nós, infelizmente, tem que assumir, nós não somos muito ativos nessa questão”. O entrevistado da empresa que reduziu o número de

funcionários admitiu gastar algum tempo, pois “o nosso diretor de recursos humanos, ele participa” e depois reporta para a diretoria, mas “eu não”.

Todos os entrevistados concordam que há benefício para a empresa em participar como associado do IPC. Um deles ressaltou que é por causa da credibilidade do trabalho feito pelo instituto e a promoção de “atividades que valorizam o ser humano”. O outro registrou que apóia para manter o projeto do IPC vivo, pois é um trabalho “benemérito”. Dois deles disseram que as embalagens registram a postura de empresa contra o trabalho infantil, relacionado como “um ato de responsabilidade social”, para um, e “divulgação” para o outro.

O acompanhamento das atividades do IPC está presente para três dos quatro entrevistados, ocorrendo por meio do recebimento de boletins, informativos e comunicados. Contudo, um deles admitiu que isso “daí é mais com a equipe do recursos humanos”. Apenas um dos entrevistados admitiu ausência de monitoramento, ao dizer que “Ultimamente eu não tenho lido relatórios, nem recebido informações (...) Hoje, eu não tenho informações, eu não sei o que o IPC está fazendo agora”.

Na tabela 4.23, apresento o resumo da posição dos atores entrevistados nas grandes empresas exportadoras, considerando as questões filantrópicas.

**Tabela 4.23 – A filantropia para as grandes empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo	1	3	4
Envolvimento	1	3	4
Benefício	4		4
Monitoramento	3	1	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para as médias empresas exportadoras, verificou-se homogeneidade no padrão de respostas. Todos os entrevistados admitiram a ausência de relevância do custo da mensalidade paga ao IPC e um deles chegou a registrar que gostaria de contribuir

com um valor maior, porém “a situação não permite, mas não é cara não”. Da mesma forma, todos eles concordaram que não se gasta muito tempo com reuniões e encontros de trabalho, sendo que um deles destacou que “eles [as pessoas do IPC] falam com o pessoal de bancas, fazem reuniões com pessoal de bancas”.

Os três entrevistados acreditam que ser associado do IPC traz benefícios, mas, enquanto um deles relaciona isso com o combate a marginalidade dos jovens, os outros dois percebem a possibilidade de criar uma vantagem negocial: “Isso já dá um diferencial a nível de mercado para a gente, a gente já é visto com outros olhos, com mais respeito” ou “ter uma consideração maior por parte do cliente ou por parte do governo”. A presença de monitoramento das atividades do IPC é reconhecida por todos os entrevistados, o que ocorre por meio de circulares, encartes e disquetes recebidos diretamente do instituto.

Na tabela 4.24 abaixo, apresento o resumo da posição dos atores entrevistados nas médias empresas exportadoras, considerando as questões filantrópicas.

**Tabela 4.24 – A filantropia para as médias empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo		3	3
Envolvimento		3	3
Benefício	3		3
Monitoramento	3		3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para as pequenas empresas exportadoras, também verificou-se o mesmo tipo de padrão homogêneo percebido nas respostas das médias empresas exportadoras. A relevância do custo da mensalidade está ausente para os dois entrevistados e novamente aparece a idéia: “Não, eu acho isso aí irrisório”. No entanto, na minha avaliação, é preciso ressaltar a resposta que melhor encarna o espírito da relação de parceria entre os associados e o IPC: “Não, eu acho que não. Pelo serviço que eles

prestam não”. Ou seja, fica clara a percepção de que o IPC foi criado como prestador de serviços, uma organização distinta, na área de ação social para combater o trabalho infantil.

Considerando o envolvimento dedicado em reuniões e encontros para questões do IPC, ambos os entrevistados apontam sua ausência. Um deles se diz “homem da indústria, eu sou lá de dentro da fábrica” e o outro afirmando que “Para te falar a verdade, muito pouco (...) as reuniões são muito poucas”.

Os dois entrevistados atestam para a presença do benefício da associação. Para ambos, o benefício está ligado à utilização do selo que os apresentam como empresas que não utilizam trabalho infantil, ao qual um deles diz que “isso acaba mostrando, acaba entrando na cabeça das pessoas” e, o outro deles complementa, afirmando que colaborar com o futuro das crianças significa que “pelo menos tentou deixar alguma coisa melhor”.

O monitoramento também é percebido como presente para os dois entrevistados, mas, se para um deles isso se dá em conversas diretas – “a gente se comunica quase que diariamente” – com o presidente do IPC, para o outro, ocorre por meio dos informativos enviados pelo sindicato, contudo – “mas não tem muita cobrança não (...) Não teve nada o que reclamar do trabalho. Então, a gente tenta zelar por um trabalho sério”.

Na tabela 4.25, apresento o resumo da posição dos atores nas pequenas empresas exportadoras, considerando as questões filantrópicas.

**Tabela 4.25 – A filantropia para as pequenas empresas (exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo		2	2
Envolvimento		2	2
Benefício	2		2
Monitoramento	2		2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das repostas das pequenas empresas não exportadoras demonstra que a relevância do custo da mensalidade é mais prontamente percebida. Porém, se para um deles o motivo se deve a dificuldades financeiras e o pagamento da mensalidade encontra-se atrasado faz mais de um ano, para o outro, verifica-se clara insatisfação com o andamento das atividades de ação social do IPC e indignação com o problema social das crianças no país, pois “Eu acho cara por que não ta fazendo nada, eu ajudo para essas crianças ter uma vida melhor, poderia ser bem melhor, viu”.

Quanto ao envolvimento também ocorre ausência nos dois casos. Um deles diz que “o Pró-Criança, pelo menos no meu caso, eu nunca fui convidado a ir lá, nunca visitei. Não sei hoje qual é a ação”, pois sua participação se resultou por meio de ligações telefônicas. Para o outro, a posição crítica continua visível quando afirma: “Não, faz tempo que não tem”, referendo-se a reuniões e encontros.

Considerando o benefício em ser associado ao IPC, um dos entrevistados afirma na direção de sua ausência, pois nem está mais demonstrando publicamente este fato – “No meu caso, eu nem to mostrando mais que sou associado (...) Hoje, nem aparece, eu nem comunico ninguém”. Para o outro entrevistado que vê benefício na ação social, deve-se ter uma “seqüência pra dotar, tipo, uma criança mesmo, você entendeu? (...) então, a gente ia prosseguir a vida, e isso tinha que ser feito pelo Pró-Criança, fazer uma sala de computação”. Ou seja, o entrevistado externa que o IPC deveria fazer mais, bem porque ele também o faz ao participar de outra ação social junto de um casal que cuida de várias crianças adotivas.

Ao responderem o questionamento sobre monitoramento, cada um dos entrevistados manifestou uma posição contrária ao do outro. Um deles, mesmo admitindo receber informações do IPC, demonstra que não está acompanhando: “Não, eles passam *e-mails*, de vez em quando aí, alguma sugestão (...) nem sei quem que é o diretor hoje”. O outro entrevistado, porém, em tom de insatisfação, afirma que recebe as informações – “Pelo jornal ou então alguma coisa que eles queriam mostrar via sindicato”.

Na tabela 4.26, apresento o resumo da posição dos atores entrevistados nas pequenas empresas não-exportadoras, considerando as questões filantrópicas.

**Tabela 4.26 – A filantropia para as pequenas empresas (não-exportadoras)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo	2		2
Envolvimento		2	2
Benefício	1	1	2
Monitoramento	1	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na entrevista com o proprietário da microempresa exportadora, a relevância do custo foi considerada ausente. O envolvimento com as questões do IPC também está ausente, pois se refere aos encontros e reuniões, dizendo: “Não, hoje é muito pouco”. O benefício de associação ao IPC é percebido como positivo, pois para ele é “uma questão social” que “a empresa não tem como procurar fazer por conta própria”, expressando a vantagem da ação cooperativa entre os membros do instituto. A empresa utiliza o selo, mas não percebe vantagem. Em relação ao monitoramento, a frase utilizada é clara: “O acompanhamento hoje é precário”, declarou o entrevistado ao se referir à disponibilidade de recursos dentro da empresa para fazer esse monitoramento.

Na tabela 4.27, apresento o resumo da posição do ator entrevistado na microempresa exportadora, considerando as questões filantrópicas.

**Tabela 4.27 – A filantropia para a microempresa (exportadora)**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo		1	1
Envolvimento		1	1
Benefício	1		1
Monitoramento		1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

No resumo geral de análise da eficácia da relação de parceria entre os associados ao IPC e o próprio instituto, a relevância do custo da mensalidade é pouco representativa para a grande maioria dos entrevistados. Na atualidade, o envolvimento direto dos associados com a gestão do IPC praticamente inexistente, excetuando-se os membros da diretoria e do conselho que são donos de fábricas. A separação entre a gestão do instituto e a direção administrativa das empresas associadas caiu na armadilha da falta de sinergia entre as partes, marginalizando o uso da RSE como instrumento de ação filantrópica corporativa estratégica para os negócios das empresas.

Essa questão relativa ao envolvimento direto do associado também transparece na entrevista realizada com a funcionária do IPC. Primeiro, ocorre a centralização das decisões sobre os projetos sociais na diretoria do IPC – “Os nossos membros da diretoria definem as ações do Pró-Criança”. Segundo, há ausência de reuniões sistematizadas com todos os associados – “Não, não. São convocados sempre que necessário para a tomada de posição com alguma coisa, algum assunto maior” – e respondendo sobre a presença deles nas reuniões ordinárias diz que “É mínima. Não, é mínima, mínima”. Além disso, esclarece que “o nosso industrial ele confia nos pares dele, os diretores e entrega tudo. E ele está sempre muito ocupado, nós sabemos disso, para ficar fazendo reunião”.

Terceiro, a comunicação e interação estabelecidas entre o IPC e seus associados não viabilizam maior aproximação, pois é realizada por meio de “nós nos visitamos praticamente através dos nossos comunicados, dos nossos memorandos (...)

Porque a gente sentiu que a visita da gente na empresa também causa um certo transtorno, eles têm que separar alguém” e complementa com “Para os associados, a gente tá usando muito o computador, passa através de *e-mails* as informações”. Quarto, quando perguntada se os associados já fizeram algum tipo de solicitação de mudança no IPC, a resposta foi “Não, nunca” e complementa comentando sobre a existência de reclamações: “Os associados não. Nunca houve alteração no preço da mensalidade, eu acredito que isso daria reclamação”.

Quinto, perguntada se houve punição com desligamento de algum associado, a resposta foi “nenhum”. Essa questão é relevante, pois levanta a necessidade de compreensão da causa de desligamento de várias empresas do IPC. Basicamente, o evento possui relação com problemas financeiros, pois a resposta da funcionária registra: “Quase todos por motivos financeiros pessoais”. Esse ponto de vista também é atestado por um dos entrevistados, ex-associado do IPC, que diz: “A gente diminuiu muito o tamanho”. Interessante notar que o outro entrevistado ex-associado do IPC sequer se lembrava que deixara a associação ao instituto. Até mesmo o atual presidente do sindicato patronal, recém empossado, não tem mais sua firma como associada do IPC, mas depois da entrevista ele disse que iria checar a situação.

Cabe aqui observar que algumas bancas já receberam advertência. A declaração da funcionária é muito elucidativa sobre o processo de convencimento, reeducação e boa-fé nos pais de filhos menores. Diz ela: “Advertência só para os prestadores de serviços que quando auditados foi encontrado alguma irregularidade, como criança trabalhando ou alguma coisa assim. Foi feita a advertência, eles tiveram que vir, ter uma conversa, não reincidiram e tudo continua normal”.

Embora para a grande maioria dos entrevistados exista benefício positivo para a imagem da empresa, transformada em amiga da criança e opositora do trabalho infantil num setor produtivo tão criticado, fato publicamente anunciado para a sociedade por meio das ações sociais do IPC, ainda é forte o espírito da filantropia ligado aos princípios morais de orientação pessoal do proprietário da fábrica.

Ao serem indagados sobre qual motivo os levaram a tornarem-se associados do IPC, além, é claro, da justificativa de encampar uma reação contra as denúncias de utilização de trabalho infantil na fabricação de sapatos e proteger os negócios, os proprietários incluíram argumentos de valor moral. Nas grandes empresas

exportadoras foram utilizadas as expressões: “Surgiu essa consciência que era a atitude correta”, “fazer um trabalho com essas crianças que ficam desempregadas” e “Porque foi uma difamação na tevê Globo muito grave”.

Nas médias empresas ressalta a frase: “Fazer alguma coisa pra gente poder tirar os menores das bancas, de casa que é o lugar que eles mais fazem sacrifício”. Nas pequenas empresas, exportadoras e não-exportadoras: “São coisas que a gente precisava fazer”, “na época, havia uma certa implicação com a cidade de Franca”, “Porque é uma tendência minha (...) é o caminho pra você andar pelo lado da cidadania” e “aí você forma o cidadão como um ser humano”. Por último, na micropresa como sendo: “aquela parte social que a empresa também, acho que é importante estar fazendo”.

O monitoramento das atividades do IPC, embora registrado como presente para a grande maioria de seus associados, reflete uma postura passiva das empresas. Na verdade, é um mero acompanhamento das atividades decididas pela diretoria e o conselho do instituto. Dá-se a impressão que o IPC representa para algumas empresas associadas, uma firma para a qual foram terceirizadas suas ações sociais.

Na tabela 4.28, apresento o resumo geral das posições dos atores entrevistados nas diversas empresas, considerando às questões filantrópicas.

**Tabela 4.28 – Resumo geral da filantropia para as empresas**

Descrição	Presença	Ausência	Total
	Valor	Valor	Valor
Relevância do Custo	3	9	12
Envolvimento	1	11	12
Benefício	11	1	12
Monitoramento	9	3	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo diante da estrutura de governança formalizada para coordenar a ação social da erradicação do trabalho infantil, o IPC demonstra os limites de uma

organização e orçamento muito enxutos para exercer com maior eficácia sua função. O controle exato de entrada e saída de alguns associados ficou perdido e os registros das advertências formais das bancas não pôde ser avaliado. Não há nenhum manual de orientação para o novo associado ou associado potencial, indicando que é um processo mais pessoal do que formalmente burocratizado.

Apesar disso, a realização de parcerias que o IPC tem conseguido na comunidade local têm rendido a oferta de muitas bolsas de estudos em diversos cursos (informática, línguas, futebol, balé e mecânica, entre outros) para os menores carentes, na sua grande maioria filhos de prestadores de serviços e funcionários das fábricas. A declaração da funcionária do IPC demonstra foco no problema central do trabalho infantil, pois “os nossos alunos são os nossos atores principais”, ou ainda, “Há algum tipo de solicitação, de conseguir uma bolsa especial para um filho de funcionário” e “o relacionamento que a gente tem com o banqueiro é quando ele vem fazer a inscrição do filho dele ou vem reivindicar (...) colocação para ele” em outras fábricas.

É conveniente registrar os dois grandes programas sociais implementados pelo IPC em parceria com outros atores da comunidade: Jovem Cidadão e Vou Conseguir. O programa Jovem Cidadão, conta com o apoio do Ministério Público, da Delegacia Regional de Ensino e do Centro Universitário de Franca (Uni-Facef), na realização de palestras sobre cidadania, cursos de línguas e informática dirigidas para alunos a partir da oitava série do ensino fundamental de Franca, mas também já registrou a participação de alunos de 3 (três) outras cidades vizinhas. Iniciado no ano de 2000 começou com turmas de 80 (oitenta) alunos, mas atualmente conta com no máximo 15 alunos na turma. Foi aberto à participação dos integrantes do programa Vou Conseguir. A falta de controle sobre as turmas não me permitiu fazer comentários mais apurados sobre o programa.

O programa Vou Conseguir, realizado em parceria com o Senai e o apoio da Subdelegacia do Trabalho de Franca, da Promotoria da Infância e Juventude, da Prefeitura Municipal, do Sindifranca, do Ciesp – Delegacia Regional de Franca, da Acif, da Comissão Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, do Uni-Facef e do Sesi visa à formação dos adolescentes na condição de aprendiz de atividades profissionalizantes no Curso de Aprendizagem Industrial – Confeccionador Eclético de Calçados. Conforme declaração de um dos dirigentes patronais, na formação da

primeira turma desse programa, apresentaram-se novecentos e oitenta jovens como candidatos.

Iniciado em julho de 2002, o programa tem duração de 2 (dois) anos, tendo sido formados 270 (duzentos e setenta) alunos, nas turmas finalizadas em 2004, 2005 e 2006. Atualmente conta com seis turmas em andamento, com 32 (trinta e dois) alunos em cada uma delas, totalizando 192 (cento e noventa e dois) alunos. Envolveram-se nesse programa 78 (setenta e oito) fábricas, segundo declaração da funcionária do IPC, montante bem maior que o número total de associados ao instituto.

Em síntese, a despeito das insuficiências do processo na conscientização e participação mais ativa dos associados ao IPC, na perspectiva mais refinada do conceito de RSE, o instituto ganhou vida própria, ainda que limitada, e interage com diversos grupos de *stakeholders* locais, transformando parte da realidade vivida por inúmeras crianças e adolescentes carentes da localidade e até de cidades vizinhas. Certamente, a extensão dos benefícios das ações sociais do IPC na comunidade pode ser ampliada e sua eficácia organizacional elevada, no entanto, esta possibilidade carece de mudanças no grau de profissionalização daquele instituto, bem como no maior envolvimento e interação dos membros em geral da sociedade local, na defesa dos interesses das crianças e adolescentes, por meio daquela organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho aborda o tema da RSE a partir de um conceito amplo, que possibilita destacar quatro dimensões da interação dos atores na sociedade: os aspectos da ação econômica; a estrutura legal; os comportamentos moral e ético; e o ato discricionário da filantropia. Esta opção intencional é fruto da própria complexidade de um conceito que ainda está em construção e demonstra-se compatível com diferentes análises, segundo referenciais teóricos distintos.

Interesse econômico do agente, respeito às normas legais, capacidade de reflexão ética sobre os costumes, bem como retribuição voluntária à sociedade são elementos presentes na vida de todos os indivíduos e organizações. O que os ajuda na transformação em cidadãos é a competência desenvolvida quando passam a considerar o bem-estar dos *stakeholders*, além da ação apenas auto-interessada, expondo ao debate público suas opiniões naturalmente divergentes, se comparadas as de outros indivíduos, e quando assumem as responsabilidades designadas pela sociedade.

Nesse processo, constantemente se aprende e evolui na direção de novas percepções e práticas das responsabilidades sociais que brotam das necessidades da interação humana. Mas, nem sempre as demandas por maiores responsabilidades sociais são prontamente atendidas pelos agentes econômicos, principalmente, nos casos em que uma nova mentalidade de organização da produção é exigida. O aprendizado e a transformação dos cidadãos requerem tempo. Tempo necessário para que um novo arcabouço institucional estabeleça suas delimitações na sociedade.

A RSE relativa ao trabalho infantil no espaço da produção de calçados de Franca, considerando as transformações no ambiente institucional brasileiro nos anos da década de 1990, revela um choque entre instituições. Regras formais do padrão legal nacional e restrições informais da conduta social local estabelecem diferentes regras do jogo para a produção de calçados em Franca, no tocante a utilização de trabalho infantil na cadeia produtiva. No campo do direito, o trabalho infantil é proibido desde 1988 pela Constituição da República Federativa do Brasil, posteriormente, encarnado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990. No entanto, no espaço das práticas sociais, a utilização de trabalho infantil é uma dura realidade tanto nacional quanto na produção de calçados em Franca, até mesmo nos dias atuais.

À luz do referencial teórico da NEI, nem sempre a estrutura institucional vigente no ambiente é eficiente do ponto de vista econômico, embora contribua para a estabilidade das interações humanas. O que não descarta a verificação de mudança no ambiente institucional promovida pelos atores, na direção da realização de seus objetivos econômicos. O próprio North reconhece a possibilidade do desequilíbrio entre regras formais e restrições informais, mas resolve o dilema em termos de elaboração de novas estruturas de barganhas e compromissos estabelecidos entre os jogadores e conta com a participação decisiva do Estado para restabelecer a situação de estabilidade institucional. Barganha ou imposição estatal implica relação de poder entre as partes.

Decorre do raciocínio acima que a situação de conflito inerente às interações humanas é parte fundamental do ambiente institucional, provocando-lhe alterações. Além disso, o arranjo institucional estabelecido para coordenar os interesses dos agentes econômicos nem sempre resulta na economia eficiente nos custos de transação. Então, estruturas de governança empresarial respondem a outros fatores que não apenas a natureza econômica eficiente. Racionalidade e capacidade cognitiva limitadas influenciam o resultado final, mas, certamente, estruturas organizacionais precisam ser legitimadas pelos *stakeholders* para poderem sobreviver e continuarem explorando os incentivos econômicos postos pelo ambiente institucional.

É nesse sentido que este trabalho concebe a RSE, buscando articular elementos da perspectiva neo-institucionalista da Economia, combinada com variáveis da Sociologia e da Ciência Política. O primeiro objetivo específico e sua hipótese procuram caracterizar que o mundo dos negócios está circunscrito a padrões de legitimidade ditados pelas instituições. Na busca por maior eficiência econômica, redução dos custos de produção e transação, as organizações precisam demonstrar-se legítimas, ou seja, devem respeitar as demandas sociais institucionalizadas. Mas, a obtenção de legitimidade pela organização não ocorre desconectada da luta de poder entre os atores sociais.

No caso da utilização de trabalho infantil na produção de calçados em Franca, o conflito institucional permaneceu submerso nas relações sociais enquanto nenhum dos *stakeholders* questionou a necessidade de mudança. Essa necessidade de mudança surge na medida em que as transformações promovidas no ambiente institucional dos anos de 1990 requerem um novo padrão de comportamento social dos

atores produtivos. A situação de conflito, uma vez visível após a denúncia do Sindicato dos Trabalhadores, se instala e a RSE passa a ser requerida no sistema de organização da produção de calçados em Franca, tomando como pré-requisito a não utilização de trabalho infantil. Tal RSE é exigida no contexto das relações de poder entre as partes envolvidas e se incorpora aos requisitos sociais de legitimidade organizacional.

O segundo objetivo específico e sua hipótese buscam expor a influência que a estrutura da cadeia produtiva de calçados de Franca tem sobre a manifestação da RSE, considerando a criação do IPC. É preciso ter em mente que se trata de um setor produtivo local de características heterogêneas. Em outras palavras, estamos lidando com poucas grandes empresas, na sua esmagadora maioria fábricas exportadoras, bem como outras poucas médias empresas também na sua maioria fábricas exportadoras. Por fim, muitas micros e pequenas empresas divididas entre fábricas exportadoras e não exportadoras, sendo as últimas sua maior parte.

A organização industrial na produção de calçados de Franca revela certo papel de destaque no mecanismo de coordenação da ação econômica por meio do espaço de mercado, pois neste tipo de indústria existe forte pressão competitiva entre as empresas do setor. Este elemento coloca em evidência a concorrência via preços dos produtos diferenciados e a busca por redução de custos de mão-de-obra, porque o baixo nível das barreiras tecnológicas e de capital à entrada na indústria configura alta densidade no número de micros e pequenas empresas no município. Como resultado, a governança do sistema de produção calçadista de Franca recebe forte influência dos agentes internacionais, compradores externos do produto, principalmente, nos períodos em que o mercado interno encontra-se retraído.

No entanto, a fragilidade histórica no desenvolvimento de laços cooperativos entre os atores produtivos locais, marcada pelo baixo índice de associativismo à entidade representativa da classe patronal, não colabora para o estabelecimento de maiores níveis de intercâmbios influenciados por relações de confiança. No caso de Franca, este elemento é importante para explicar a baixa representatividade no número dos atores produtivos de calçados envolvidos no movimento de RSE. Em outras palavras, a combinação entre a natureza econômica do setor produtivo e o intercâmbio político para cooperação entre os agentes econômicos configura um ambiente local, que limita a percepção e prática da RSE dos atores.

A mudança na ideologia econômica que reestrutura globalmente o sistema produtivo, a partir dos anos 80, especificamente, nos anos 90, no Brasil, aliada às estratégias locais adotadas pelos industriais de calçados de Franca, potencializa uma condição propícia para o maior pronunciamento de trabalho infantil no espaço da prestação de serviços dentro da cadeia produtiva. A utilização do trabalho infantil está diretamente vinculada com o processo da terceirização, no espaço da vida familiar.

Contraditoriamente, no campo do interesse material, o problema social de utilização de trabalho infantil é potencializado, mas também foi enfrentado pelas instituições que regem o comportamento econômico internacional. A exposição do problema socioeconômico teve o apoio decisivo da OIT e da Unicef. O papel desempenhado por estas instituições internacionais é o divisor de águas que torna possível construir uma solução para a questão. Como resultado desse apoio, eclode o conflito aberto sobre o trabalho infantil entre os atores sociais – empresários e trabalhadores – envolvidos na produção de calçados de Franca.

As denúncias públicas sobre o problema social em debate, levadas a cabo pelo Sindicato dos Trabalhadores do setor calçadista naquela localidade, colocam em evidência a crise institucional que permeia a organização produtiva. O constrangimento moral nacional e internacional enfrentado pelos agentes do setor produtivo calçadista de Franca, aliado às ameaças de retaliação econômica pelos clientes externos e abertura de processos legais contra diversas fábricas locais são elementos centrais do processo que resultou na criação do IPC.

O IPC pode ser encarado como uma estrutura de governança da RSE criada para lidar com a questão de trabalho infantil, mas sua influência sobre a mentalidade socialmente responsável do industrial calçadista associado demonstra-se limitada. Apesar da forte representatividade de poder social e econômico locais assentados na direção e no conselho do IPC, a estrutura enxuta e os mecanismos informacionais utilizados pelo instituto para promover a interação entre seus associados e fazer avançar o debate sobre a RSE reproduzem ligações frouxas entre as organizações, sem conseguir romper o ciclo da falta de confiança historicamente construído entre os agentes produtivos.

As características dos membros e das conexões na rede Pró-Criança configuram uma organização nos moldes da lógica econômica racionalizante na

prestação de serviços. Ou seja, o IPC reproduz o movimento de terceirização no espaço da RSE. Paradoxalmente, essa lógica não se demonstra eficiente do ponto de vista da exploração econômica dos recursos potencializados com a criação do IPC. O selo do instituto, maior ativo intangível neste patrimônio, é pouco explorado por falta de coordenação e ações estratégicas de convencimento dos agentes econômicos. O que coloca em xeque a própria consciência material da RSE dos atores associados ao IPC.

Em outras palavras, em síntese, o terceiro objetivo específico e sua hipótese explicitam o IPC como uma estrutura de governança que não governa eficientemente o resultado econômico do comportamento socialmente responsável de seus associados. A racionalidade econômica aqui demonstrada explora de forma muito restringida as estratégias de negócios dos agentes produtivos associados ao IPC. Ou seja, a preocupação com os custos de transação é relegada a um segundo plano, exceção feita ao próprio barateamento dos custos operacionais daquele instituto, privilegiando-se claramente a busca de legitimidade social para os negócios do setor.

A utilização de trabalho infantil na cadeia produtiva de calçados de Franca, comprovada pelas pesquisas no ano de 1993, por si só, demonstra uma realidade social em desacordo com os preceitos legais nacionais que regem o comportamento devido pelos agentes econômicos. Na verdade, demonstra que a utilização de trabalho infantil é um processo institucionalizado nas práticas sociais daquela cadeia produtiva, valorizado no espaço da organização familiar.

A estrutura institucional legal do país que conforma o ambiente nos anos de 1990 não incentiva a eliminação de trabalho infantil de forma determinante. Em função do baixo nível instrumental de fiscalização e imposição efetiva (*enforcement*) das leis no país, a proibição legal de utilização de trabalho infantil não se demonstrou decisiva para reverter o quadro socioeconômico. Ela desempenha um papel apenas complementar no enfrentamento do problema social do trabalho infantil tanto que a quase totalidade dos entrevistados discorda de sua adequação à realidade nacional.

É preciso complementar a percepção da fragilidade institucional da norma legal nacional, que determina a não utilização de trabalho infantil, registrando que os processos abertos no caso de Franca tratam essencialmente da questão da terceirização da produção. Em resumo, considerando o quarto objetivo específico, a hipótese da contribuição da força legal nacional não se verifica decisiva para eliminar a

utilização do trabalho infantil. Por sua vez, a operacionalização do Programa Internacional para Erradicação do Trabalho Infantil (Ipec), da OIT, revela maior contribuição relativa orientada pela ação da legislação internacional.

É fundamental notar que o enfrentamento do problema está diretamente ligado à defesa dos interesses econômicos dos industriais calçadistas de Franca, conferindo destaque à dimensão econômica da RSE. Comportamento pragmático que visa retorno positivo ao interesse econômico das empresas é uma forte razão para a percepção e prática da RSE, no caso em estudo. Em outras palavras, ainda sobre o quarto objetivo específico, a hipótese da motivação instrumental é um incentivo decisivo para o desenvolvimento do comportamento socialmente responsável dos fabricantes de calçados de Franca.

Contudo, tal incentivo também depende das relações de barganha e domínios de poder entre os *stakeholders*. A grande maioria dos produtores locais de sapatos que atua apenas no mercado interno, não se envolveu na associação ao IPC. Da mesma forma, a maior parte dos produtores de menor porte, excluídos das decisões e da estrutura de poder da classe empresarial local, preferiu a não participação. Dessa forma, coube a maioria das grandes e médias fábricas exportadoras locais, pressionados pelos clientes externos e a mídia, num período de forte participação do faturamento das exportações, encabeçar e organizar o movimento de reação às denúncias e criação do IPC.

Quando se verifica o perfil das restrições informais conformadas pelas instituições sociais que regem o comportamento econômico dos atores entrevistados, é possível compreender a prática de trabalho infantil, na produção de calçados de Franca. As posturas individuais descobertas nas entrevistas traduzem uma moral conflitante com o atual estágio de reflexão ética da sociedade nacional e global sobre a utilização de trabalho infantil. O trabalho do menor ainda é positivamente valorizado pela maioria dos associados ao IPC, embora seja possível perceber mudanças positivas na trajetória da ética econômica de quase metade da parcela destes empresários.

Fica caracterizado que o meio social local é formado por uma mentalidade empresarial na qual o trabalho infantil ainda é um forte valor internalizado pela maioria dos agentes. O enraizamento deste valor social institui um comportamento empresarial prevalecente que não respalda a imposição externa de combate ao trabalho

infantil. Por isso, o caráter frágil da manifestação concreta da RSE no setor calçadista de Franca e a falta de fôlego demonstrado pelo IPC na transformação daquela realidade e na aglutinação de um maior contingente de agentes produtivos, na defesa deste tipo de comportamento socialmente responsável.

A ação filantrópica em prol das crianças beneficiadas pelos programas sociais do IPC é vista como benéfica pela quase totalidade dos associados, mas o baixo envolvimento dos empresários na gestão do instituto e o montante monetário pouco significativo da mensalidade não contribuem para despertar maior interesse do associado. A própria configuração da cultura nacional, que molda elementos do caráter individual, ajuda a explicar o comportamento cívico, no espaço associativista.

O IPC é uma organização que serve efetivamente como representação social da legitimidade dos negócios na produção de calçados de Franca, diante dos riscos econômicos e morais que as implicações de utilização de trabalho infantil conferem aos seus associados. Contudo, não se pode negar que os programas sociais realizados pelo IPC contribuem para modificar parte da dura realidade vivida por várias crianças e adolescentes sujeitos ao trabalho infantil, ainda que de forma restringida.

Para finalizar, a preocupação com o futuro do IPC é uma questão muito pertinente. A sobrevivência deste tipo de organização depende da manutenção do problema do trabalho infantil em posição de destaque na sociedade e da pressão dos *stakeholders*, principalmente, daqueles atores que detém maior poder socioeconômico e prestígio na sociedade. O crescimento do IPC indica dependência da visibilidade na mídia da questão do trabalho infantil, fato que colabora na própria conscientização da sociedade brasileira, bem como dos interesses de exportação de calçados e dos constrangimentos morais inerentes a este tipo de comportamento empresarial.

A última frase da fala de um dos principais dirigentes do IPC externa muito bem esse desafio:

“Então, o que eu deixaria aqui é um apelo. É que as indústrias francanas de calçado se atentassem mais para o IPC e pelo trabalho que elas fazem é em prol da comunidade do próprio setor coureiro-calçadista. Então, e se associar à entidade pra que a entidade tenha condição financeira de desengavetar diversos projetos e fazer, olha, porque o que nós fizemos até hoje praticamente sem verba, olha, nós já somos reconhecidos mundialmente. Se as empresas se engajassem, se nós tivéssemos pelo menos duzentas, trezentas empresas associadas,

contribuindo, custaria muito pouco para cada um e o retorno das ações seria muito benéfico pra todo mundo”.

Em outras palavras, o interesse econômico na redução de custos de produção e de transação é sempre parte integrante da realidade dos negócios. No entanto, os limites sociais da ação econômica são impostos pela força das instituições que conformam culturalmente o comportamento auto-interessado. No espaço de adequação dos negócios às demandas da RSE, a legitimidade social precisa ser representada sob pena de comprometer a realização do interesse econômico dos agentes, mesmo que sua estrutura formal de governança comprovadamente não seja totalmente eficiente. Desse ponto de vista, a RSE carrega o fardo complexo das contradições inerentes ao sistema capitalista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIGLERI, L. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. v. 2. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2003. p. 121-149.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. M.; SOUZA, M. J. de. A responsabilidade social corporativa na cadeia de produção e sua contribuição ao desenvolvimento regional. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. de 2003.

ALMEIDA, D. Di M. de. Uma ética para o corpo: cidadania e educação transformadora. In: ALMEIDA, D. Di M. de. (org.) **Corpo em ética: perspectivas de uma educação cidadã**. 2. ed. São Bernardo do Campo: Umesp, 2003, p. 11-32.

ALMEIDA, E. S. de. Mudança institucional e estrutural na economia brasileira do início dos anos noventa. **Análise Econômica**, n. 31, p. 157-189, março 1999.

ALVES, L. E. Governança e cidadania empresarial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out-dez 2001.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan-mar 2003.

ALVES, E. L. G. **Modernização produtiva e relações de trabalho: perspectivas de políticas públicas**. Petrópolis; Brasília: Vozes; Ipea, 1997. 211 p.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000. 365 p.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000. 163 p.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000. 259 p.

ARANHA, M. L. de; MARTINS, M. H. P. **Filosofando: introdução à filosofia**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993. 395 p.

ARANTES, P. E. **Zero à esquerda**. São Paulo: Conrad, 2004. 306 p.

ASHLEY, P. A. (coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205 p.

AZEVEDO, M. T. de. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. v. 3. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2004. p. 333-384.

AZEVEDO, P. F. de. **Integração vertical e barganha**. 1996. 219 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARBERO, E. R. **Estratégia empresarial e responsabilidade social corporativa: um estudo correlacional**. 2003. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARBOSA, A. de S. et al. Capital social, reestruturação produtiva e desenvolvimento econômico em um setor tradicional: a indústria de calçados paulista em dupla perspectiva. In: III SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Anais...** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

BARBOSA, A. de S.; ALVES, E. A.; FILHO, H. B. O envolvimento empresarial com a responsabilidade social na indústria de calçados: ação cooperativa e ambiente local. I CONGRESSO INTERNACIONAL DE SOCIOLOGIA ECONÔMICA E DAS FINANÇAS. **Anais...** São Carlos: DEP/UFSCar, 2006.

BARBOSA, A. de S. **Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado (Franca, 1920-1990)**. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2006. 278 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARROS, R. P. de; HENRIQUES, R.; MENDONÇA, R. A estabilidade inaceitável: desigualdade e pobreza no Brasil. In: HENRIQUES, R. (org.) **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2000. p. 21-48.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BNDES. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Área de Desenvolvimento Social. Relato Setorial nº 1: mar/2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: maio de 2000a.

\_\_\_\_\_. **Balço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**. Área de Desenvolvimento Social. Relato Setorial nº 2: mar/2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: maio de 2000b.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1999. 335 p.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. 306 p.

BRAGA FILHO, H. **Globalização em Franca: a reorganização industrial e economia informal**. 2000. 266 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. da M. e. Estrutura e dinamismo de *clusters* industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da Rais. In: TIRONO, L. F. (coord.) **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: Ipea, 2001. p. 17-52.

BURLAMAQUI, L. Economia institucional, economia evolucionária e sociologia econômica: em direção à recuperação de um diálogo. In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMISTAS. **Anais...** Recife, set. 2001.

CACCIAMALI, M. C.; BRAGA, T. Política e ações para o combate ao trabalho infantil no Brasil. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M. C. (orgs.) **Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003. p. 395-432.

CAPPA, J. G. **Passado e presente do sistema de relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr, 2000. 264 p.

CARDOSO JUNIOR, J. C. **Crise e desregulação do trabalho no Brasil**. (Texto para discussão nº 814). Brasília: Ipea, 2001. 60 p.

CARRION, V. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 13. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990. 967 p.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business & Society**, Chicago, v. 38, n. 3, p. 268-295, set 1999.

\_\_\_\_\_. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, New York, v. 4, p. 497-505, 1979.

CASEMIRO FILHO, M. **Trabalho infantil?** 2005. 110 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca.

CHAHAD, J. P. Z.; ZOCKUN, M. H. A terceirização do trabalho no Brasil: um estudo de caso. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M. C. (orgs.) **Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003. p. 105-124.

CHEIBUD, Z.; LOCKE, R. M. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <<http://web.mit.edu/rlocke>>. Acesso em: 11 set. 2005.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996. 335 p.

COLEMAN, S. J. A rational choice perspective on economic sociology. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 166-180.

CORNELLI, G. Poética do corpo: fundamentos teóricos para o ensino de ética nos negócios. In: ALMEIDA, D. Di M. de. (org.) **Corpo em ética: perspectivas de uma educação cidadã**. 2. ed. São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 39-56.

CÔRTEZ, M. R. **Teoria das organizações e institucionalismo: construindo pontes conceituais**. Artigo em desenvolvimento, gentilmente cedido para análise na disciplina Instituições, Organizações e Desenvolvimento, 2º semestre de 2003. Engenharia de Produção – UFSCar.

\_\_\_\_\_. **Colegiado gestor em áreas de proteção ambiental: análise de três experiências no estado de São Paulo (murro em ponta de faca?)**. 2003. 276 f. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

COUTINHO, L. G. (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados**. Campinas: IE/Unicamp, 1993. 104 p.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 51-66.

CURADO, I. B. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad). **Anais...** Atibaia, 24 a 27 de setembro de 2003. 15 p.

CUT. **O que mudar na estrutura sindical e nas relações de trabalho?** Executiva Nacional da CUT, agosto de 1996. Disponível em: <<http://www.cut.org.br>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS DE FRANCA E REGIÃO. Mapeamento do trabalho infanto-juvenil em Franca na categoria dos sapateiros.** Franca, 1993. 36 p.

DAINEZE, M. do S. Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** v. 3. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2004. p. 75-117.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 23-42.

DEL-CAMPO, E. R. A.; OLIVEIRA, T. C. de. **Estatuto da criança e do adolescente.** (Série leituras jurídicas: provas e concursos, v. 28). São Paulo: Atlas, 2005. 387 p.

DIÁRIO DA FRANCA. Franca, 1994-1999.

DIMAGGIO, P. J. Cultural aspects of economic action and organization. In: FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A. F. (orgs.) **Beyond the marketplace: rethinking economy and society.** New York: Aldine de Gruyter, 1990. p. 113-136.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (orgs.) **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago and London: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

DIMENSTEIN, G. **Democracia em pedaços: direitos humanos no Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1996. 262 p.

\_\_\_\_\_. **O cidadão de papel: a infância, a adolescência e os direitos humanos no Brasil.** 20. ed. São Paulo: Ática, 1994. 183 p.

Documento dos Líderes. **Cidadania e riqueza nacional: o resgate do social na prosperidade econômica.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 18 fev. 1998. Relatório Documento dos Líderes.

DOWBOR, L. **A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada.** Petrópolis: Vozes, 1998. 446 p.

DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of policy network approach. **Political Studies,** Oxford, n. XLIII, p. 136-158, 1995.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje.** Rio de Janeiro; São Paulo: LTC; Fundação Assistencial Brahma, 1986. 139 p.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994. 186 p.

ESPINO, J. A. **Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999. 397 p.

INSTITUTO EMPRESARIAL DE APOIO À FORMAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – PRÓ-CRIANÇA. **Estatutos sociais**. Franca, 1995.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001. p. 420.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002. 172 p.

FLIGSTEN, N. **The architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies**. Princeton: Princeton University Press, 2001. 274 p.

FOLHA DE S.PAULO. São Paulo, 1994-1999.

FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. Impactos do novo ambiente competitivo em empresas do setor calçadista. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegp). **Anais...** Ouro Preto, 21 a 24 de outubro de 2003. 8 p.

FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation. In: DIENHART, J. W. **Business, institutions, and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 246-255.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os economistas). 187 p.

\_\_\_\_\_. The social responsibility of business is to increase its profits. In: DIENHART, J. W. **Business, institutions, and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 233-237.

FROTA, M. A. **O ambiente das organizações**. Fortaleza: BNB, 1981. 109 p.

FUNDAÇÃO ABRINQ. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.fundabrinq.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

FUNDAÇÃO NATIVA DA NATIVIDADE. **Trabalho infantil em Franca: crianças que estudam e trabalham**. Franca: Linhas gerais, 1995. 69 p.

GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. 2001. 182 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr 1995.

GRAJEW, O. O que é responsabilidade social. **Revista Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano XXVII, jun. 2000.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of economic life**. Boulder: Westview Press, 2001. p. 53-81.

GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 121-140, outubro 1999.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HOBSBAWM, E. J. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1979. 325 p.

\_\_\_\_\_. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

INSTITUTO AKATU. **Pesquisa 2005: Responsabilidade social das empresas – Percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Primeiros passos**. São Paulo, setembro de 1998. 41 p.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: apresentação da versão 2000**. São Paulo, junho de 2000. 24 p.

\_\_\_\_\_. **Ethos: perguntas freqüentes**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente**. São Paulo, outubro de 2000. 82 p.

IPEA. **Ação social das empresas do Sudeste: quem são e onde estão**. Brasília, 2000a.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público: nacional.** Brasília, 2000b. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: mar 2004.

IPES. **Censo da Indústria de Calçados de Franca (IPES/Uni-Facef).** Franca, 2005. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br>>. Acesso em: nov. 2006.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institucional effects, and institucionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago and London: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

LACERDA, A. C. de. Globalização e reestruturação produtiva: o Brasil na berlinda? **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo, v. 12, n. 3, p. 89-96, jul-set. 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. **Estudos de caso em agribusiness.** São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.

LEITE, D. M. **O caráter nacional brasileiro: história de uma ideologia.** 6. ed. São Paulo: Unesp, 2002. 450 p.

LEME, G. B. de T. da S. **Indústria calçadista em Franca: trabalho informal infanto-juvenil.** Franca: Unesp-FHDSS; Prefeitura Municipal, 1994. 151 p.

LOCKE, R. M. **Note on corporate citizenship in a global economy.** Disponível em: <<http://web.mit.edu/rlocke>>. Acesso em: 15 jun. 2005.

LOSEKANN, L.; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 91-108.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. de S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** v. 2. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2003. p. 77-119.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 220-226.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos.** 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os Economistas, v. 1).

MATTHEWS, R. C. O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**, p. 903-918, dez. 1986.

MATTIUZO JUNIOR, A. **Danos físicos na exploração do trabalho infantil**. 2001. 167 f. Dissertação (Mestrado em Direito), Faculdade de História, Direito e Serviço Social – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca.

MATTOSO, J. **O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999. 47 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MCGUIRE, J. W. **A empresa e a sociedade**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1965. 310 p.

MCINTOSH, M. et al. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 344 p.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 169 p.

MÉNARD, C. **The economics of hybrid organization**. VI Conference of the International Society for New Institutional Economics, MIT-Cambridge-MA, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 9-29.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/legislacao/portarias/1997>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000. 424 p.

NAVARRO, V. L. A reestruturação produtiva na indústria de calçados de couro em Franca/SP. **Idéias – Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas: O avesso do trabalho**. Campinas, ano 9 (2), 10 (1), p. 113-174, 2002/2003.

NORONHA, E.; TURCHI, L. Cadeias produtivas numa perspectiva institucional: o complexo coureiro calçadista. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ/Instituto de Economia, 2003. p. 385-401.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 149 p.

\_\_\_\_\_. Institutions. In: DIENHART, J. W. **Business, institutions and ethics: a text with cases and readings**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 16-28.

OLIVEIRA NETO, W. de. Responsabilidade social no Brasil e no mundo. **Revista Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano XXVII, junho de 2000.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2002. p. 37-70.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. de S. **Democratizar a democracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. p. 373-416.

PAULILLO, L. F. **Redes de poder e territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX**. São Carlos: Rima; EdUFSCar, 2000. 200 p.

\_\_\_\_\_. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência e das políticas públicas. In: FUSCO, J. P. A. (org.) **Temas emergentes em engenharia de produção**. v. 1. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. p. 45-94.

PENNA, L. de A. **República brasileira**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 383 p.

PICCININI, V. C.; ANTUNES, E. Di D.; FARIA, M. S. de. Estratégia sindical dos trabalhadores do setor calçadista. In: LEITE, M. de P. (org.) **O trabalho em movimento**. Campinas: Papirus, 1997. p. 175-255.

PIZZO, A. L. V. **A mentalidade do empresário calçadista francano: existe espaço para o serviço social?** 1999. 117 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca.

PLASENCIA, J. R. **Cidadania em ação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 126 p.

POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999. 205 p.

\_\_\_\_\_. **A década dos mitos**. São Paulo: Contexto, 2001. 182 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: University of Chicago Press, 1991. 478 p.

RAMOS, L.; REIS, J. G. A. Emprego no Brasil nos anos 90. In: IPEA. **A economia brasileira em perspectiva**. v. 2. Rio de Janeiro, 1998. 1024 p.

RAUD-MATTEDI, C. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 57, p. 127-142, fevereiro de 2005.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.

REVISTA EXAME. São Paulo, 1998-2004.

RHODES, R.; MARSH, D. Policy networks in british politics: a critique of existing approaches. In: MARSH, D.; RHODES, R. A. W. **Policy networks in british politics**. Oxford: Clarendon Press, 1990.

RHODES, R. A. W.; MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of Political Research**. v. 21. Londres, 1992. p. 181-205.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODRIGUES, M. C. P.; TEIXEIRA, S. M. F. Ação social das empresas privadas: eficácia e complexidade da interação empresa/comunidade – o caso Xerox. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad). **Anais...** Atibaia, 24 a 27 de setembro de 2003. 14 p.

RODRIGUES, C.; SOUZA, H. de. **Ética e cidadania**. São Paulo: Moderna, 1994. 72 p.

ROSEMBLUM, C. Imagem social da empresa influencia na hora da compra. **Valor**, São Paulo, 13 de junho de 2000. Valor Especial, E1.

RUBIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1982. 124 p.

SACOMANO NETO, M. Análise das redes: estrutura e relações. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Ouro Preto: Abepro, 21 a 24 de outubro de 2003. 8 p.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão e Produção**. v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985. 459 p.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publication, 1995.

SHIMONISHI, J. da S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias: estudo comparativo de casos. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad). **Anais...** Atibaia, 24 a 27 de setembro de 2003. 16 p.

SILVA, M. F. G. da. **Fronteiras da nova economia institucional**. São Paulo: Eaesp/FGV: Núcleo de Pesquisas e Publicações (Relatório nº 5), 1996.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS DE FRANCA E REGIÃO. Carta aberta à população: Até onde vai a ganância e selvageria capitalista dos empresários francanos? **Comércio da Franca**, Franca, 17 de novembro de 1994. p. 3.

SINGER, P. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999. 139 p.

SMITH, V. New forms of work organization. In: **Annual Review of Sociology**, v.23, 1997. p.315-339.

SORJ, B. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. 166 p.

SOUZA, A. P.; CHAHAD, J. P. Z. Os direitos fundamentais dos trabalhadores, a cláusula social e comércio internacional. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M. C. (orgs.) **Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003. p. 433-468.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337 p.

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 286 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533 p.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. In: TIRONI, L. F. (coord.) **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: Ipea, 2001. p. 267-322.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ/Instituto de Economia, 2003. p. 67-83.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 7-34, novembro 2004.

SZTAJN, R. Notas de análise econômica: contratos e responsabilidade civil. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**. São Paulo, v. 36, n. 111, p. 9-29, jul./set. 1998.

\_\_\_\_\_. A responsabilidade social das companhias. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**. São Paulo, v. 37, n. 114, p. 34-50, abr./jun. 1999.

TEIXEIRA, F. J. S. O neoliberalismo em debate. In: TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. de. (orgs.) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 1998. p. 195-252.

TERRA, E. C. A idade penal mínima como cláusula pétrea. In: Ministério da Justiça/Secretaria de Estado dos Direitos Humanos. **A razão da idade: mitos e verdades**. Brasília: MJ/SEDH/DCA, 2001. p. 30-69.

TOLDO, M. Responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2002. p. 71-102.

TRISTÃO, H. M. **Parte da cadeia produtiva de calçados de Franca: subsídios para a elaboração futura de uma estratégia competitiva visando ao aperfeiçoamento das indústrias, efetivação e aproveitamento do cluster local**. 2000. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VAN WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. **European Journal of Political Research**, Netherlands, v. 21, 1992. p. 29-52.

VEIGA, J. P. C. **A questão do trabalho infantil**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1998. (Coleção ABET – Mercado de Trabalho, v. 7). 142 p.

VELASCO e CRUZ, S. C. Teoria e história: nota crítica sobre o tema da mudança institucional em Douglass North. In: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL. **Anais...** Campinas, 2001.

VENDRAMETO, O. Desenvolvimento e ruptura: o caso da rede produtiva da carne, couro e calçados. In: FUSCO, J. P. A. (org.) **Temas emergentes em engenharia de produção**. v. 1. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. p. 59-90.

VIEIRA, M. L. **Desigualdade de rendimentos no Brasil nas décadas de 80 e 90: evolução de principais determinantes**. Rio de Janeiro: Ipea (Texto para discussão nº 803), 2001. 17 p.

WESTPHAL, M. F.; CARICARI, A. M.; CAMARGO, M. T. V. E. F. de. **O compromisso da saúde no campo do trabalho infanto-juvenil: proposta de atuação**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1999. 115 p.

WESTPHAL, M. F. et al. Percepção das crianças, pais e professores sobre o trabalho infanto-juvenil nas bancas de calçados de Franca-SP. In: WESTPHAL, M. F.; CARICARI, A. M.; CAMARGO, M. T. V. E. F. de. **O compromisso da saúde no campo do trabalho infanto-juvenil: proposta de atuação**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1999. p. 13-37.

WILLIAMSON, O. E. **Mechanism of governance**. New York: Oxford University Press. 1996. 379 p.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36, p. 269-296, jun. 1991.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press. 1985. 437 p.

\_\_\_\_\_.; WINTER, S. G. **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. New York: Oxford University Press, 1993. 244 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZYLERSZTAJN, D. **A organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações**. Ensaio preparado como base da aula de erudição do concurso para o cargo de Professor Titular do Departamento de Administração da FEA-USP. São Paulo, 2000.

## APÊNDICE A

## Roteiro de Pesquisa das Empresas Associadas ao Instituto Pró-Criança (IPC)

## a) Informações Gerais

Código da Firma: \_\_\_\_\_

Ano de Fundação: \_\_\_\_\_ Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

Exportadora: sim ou não? \_\_\_\_\_

## b) Categoria 1

O trabalho ainda jovem ajuda ou prejudica na formação do indivíduo?

Com quantos anos começou a trabalhar?

Acredita que outras empresas do município empregam trabalho infantil?

Acha que é correto impedir o trabalho para menores de 14 anos?

Prestadores de serviços tentam justificar o trabalho de filhos menores?

## c) Categoria 2

A Lei sobre o trabalho infantil é adequada para nosso país?

A empresa recebe algum tipo de fiscalização regular? E auditoria?

As punições legais envolvidas com essa questão preocupam a empresa?

A empresa já recebeu algum tipo de multa?

A empresa assinou algum tipo de acordo legal sobre a questão?

## d) Categoria 3

Adotar uma posição de responsabilidade social ajuda nos negócios?

Como a reputação da empresa afeta nas suas vendas?

Qual mercado consumidor exige mais responsabilidade social da firma?

Os clientes exigem algum tipo de contrato comercial formal com RSE?

## e) Categoria 4

Por quê se associou ao Instituto Pró-Criança (IPC)?

A mensalidade paga ao IPC pode ser considerada cara?

Como associado do IPC gasta muito tempo em reuniões e encontros?

Quais as vantagens em ser um associado do IPC? O selo Pró-Criança é utilizado?

Como acompanha e fica sabendo dos trabalhos realizados pelo IPC?

Qual seria a melhor forma de combater o trabalho infantil?

## APÊNDICE B

## Roteiro de Pesquisa dos Dirigentes do SINDIFRANCA, FIESP-CIESP e IPC

Código do Entrevistado: \_\_\_\_\_

O que aconteceu para chamar a atenção sobre a questão do trabalho infantil em Franca?

Como isso afetou os negócios de calçados?

Qual foi a reação dos empresários locais?

Como foi a participação e contribuição do poder público nesta questão?

Como surgiu a idéia de criar o Instituto Pró-Criança?

Quais as dificuldades encontradas para convencer as empresas a se associarem ao Instituto Pró-Criança?

Quais seriam os motivos para as empresas se associarem ao Instituto Pró-Criança?

Por quê muitas empresas ainda não são associadas ao Instituto Pró-Criança?

Acredita que ainda é possível existir a utilização de trabalho infantil no município?

Gostaria de acrescentar outras observações pertinentes?

## APÊNDICE C

## Roteiro de Pesquisa dos Agentes Exportadores

Código do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Como ficou a situação dos negócios de exportação na crise dos anos noventa, a partir das denúncias de uso de trabalho infantil em Franca?

Quais foram as reações dos importadores e empresários locais diante das denúncias?

Como se chegou a uma solução para aquela crise?

Atualmente, de que forma a questão da utilização de trabalho infantil em Franca é tratada pelos importadores e fabricantes locais?

Os importadores exigem alguma garantia comercial de não utilização de trabalho infantil? Impõem alguma penalidade no caso de desvio?

Existe algum tipo de fiscalização exigida pelos importadores? Já houve alguma punição?

Para os importadores faz diferença se a empresa é associada ou não ao Instituto Pró-Criança?

O selo do Instituto Pró-Criança é utilizado nas exportações pelos fabricantes locais?

Por que muitas empresas exportadoras não se associam ao Instituto Pró-Criança?

Qual a sua avaliação pessoal sobre essa questão de trabalho infantil no município?

Gostaria de acrescentar outras observações pertinentes?

## APÊNDICE D

## Roteiro de Pesquisa das Empresas Ex-associadas ao Instituto Pró-Criança (IPC)

## f) Informações Gerais

Código da Firma: \_\_\_\_\_

Ano de Fundação: \_\_\_\_\_ Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

Exportadora: sim ou não? \_\_\_\_\_

## g) Categoria 1

O trabalho ainda jovem ajuda ou prejudica na formação do indivíduo?

Com quantos anos começou a trabalhar?

Acredita que outras empresas do município empregam trabalho infantil?

Acha que é correto impedir o trabalho para menores de 14 anos?

Prestadores de serviços tentam justificar o trabalho de filhos menores?

## h) Categoria 2

A Lei sobre o trabalho infantil é adequada para nosso país?

A empresa recebe algum tipo de fiscalização regular? E auditoria?

As punições legais envolvidas com essa questão preocupam a empresa?

A empresa já recebeu algum tipo de multa?

A empresa assinou algum tipo de acordo legal sobre a questão?

## i) Categoria 3

Adotar uma posição de responsabilidade social ajuda nos negócios?

Como a reputação da empresa afeta nas suas vendas?

Qual mercado consumidor exige mais responsabilidade social da firma?

Os clientes exigem algum tipo de contrato comercial formal com RSE?

## j) Categoria 4

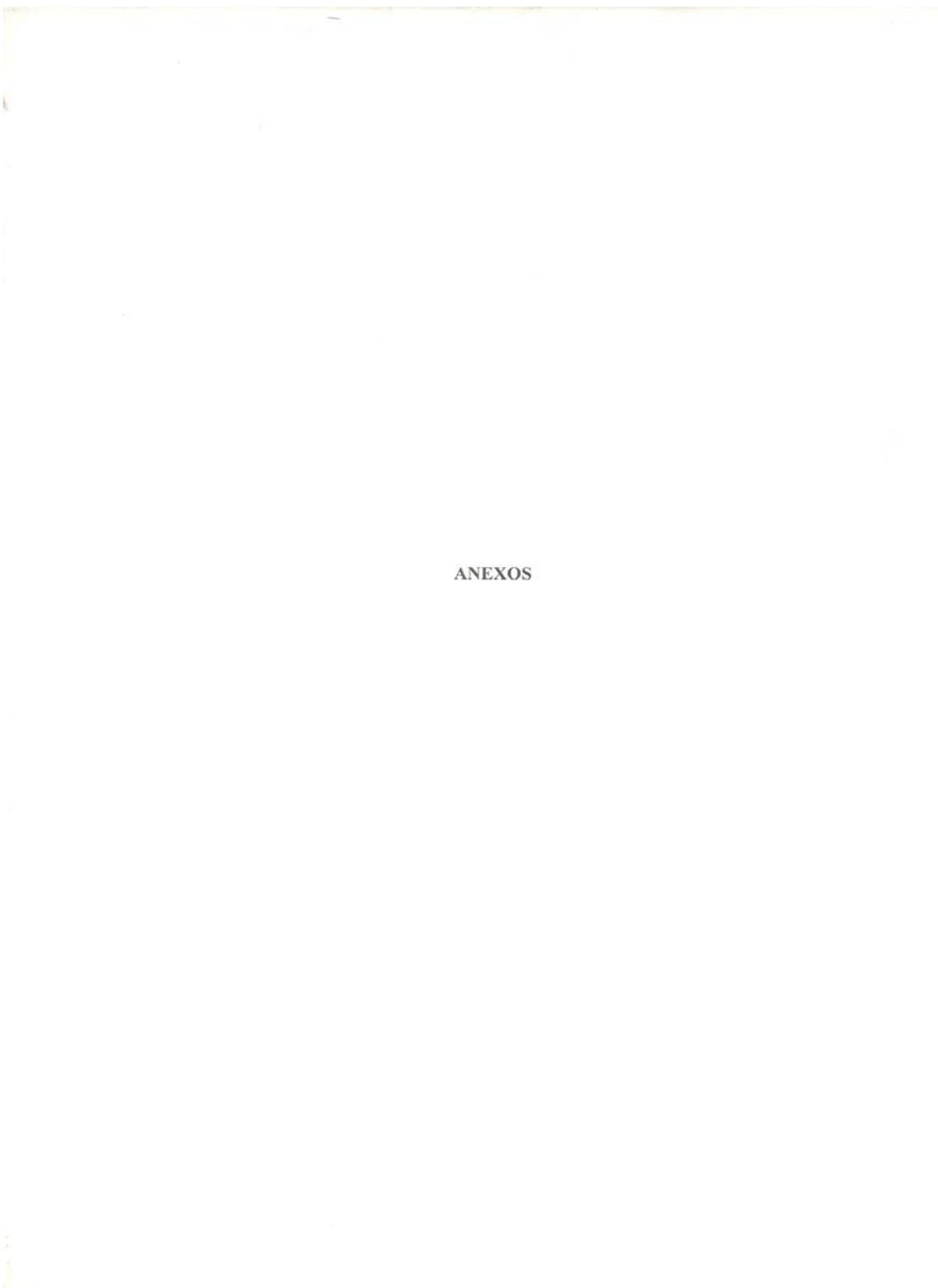
Por quê se associou ao Instituto Pró-Criança (IPC)?

Por quê deixou a associação do Instituto Pró-Criança (IPC)?

Como associado do IPC gastava muito tempo em reuniões e encontros?

Havia vantagens em ser um associado do IPC? O selo Pró-Criança foi utilizado?

Qual seria a melhor forma de combater o trabalho infantil?



ANEXOS

ANEXO - A

# INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA

"A FORÇA DO EMPRESARIADO EM FAVOR DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE"



APOIO



**Razão Social** - Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente  
**Endereço** - R. Couto Magalhães, 2109, centro, CEP 14400-020, FRANCA, SP  
**Fone** - 16.722-7430 Fax 16.722-7166

**Ano e mês de criação** - novembro de 1995.  
**Entidades Instituidoras** - Sindicato da Indústria de Calçados de Franca Associação do Comércio e Indústria de Franca Diretoria Regional do CIESP/FIESP

**Diretoria** - Elcio Jacometi - Presidente (SIND) (ACIF)  
 Fernando Bueno Ribeiro - Vice-Presidente (ACIF)  
 Saulo Pucci Bueno - 1º Secretário CIESP  
 Sérgio Vanderlei Canavez - 2º Secretário ACIF  
 Américo Pizzo Júnior - 1º Tesoureiro SIND  
 Domingos José Fernandes - 2º Tesoureiro Luiz Gonzaga Jospian

**Superintendente** - Maurilo Casemiro Filho

**Conselho Fiscal** - José Reynaldo Nascimento Faleiros  
 Eduardo Lopes Bonfim  
 Júlio Tadeu Biondi

#### Conselho Comunitário

**Consultivo** - Carlos Reis Jacometi - repres. do Centro Médico  
 Valdir Luis Barbosa - repres. da Pref. Municipal  
 Ladislau Antonio Domingues - repres. do SENAI  
 Júlio Tadeu Biondi - repres. do Rotary Clubes  
 Silma Alcântara Junqueira - repres. do SESI  
 Antonio Fernando Domingos - repres. do SENAC  
 José Reynaldo N. Faleiros - repres. do Lyons Clube  
 João Pedro Betim - repres. das Lojas Maçônicas  
 Adilson Cesar Monteiro Júnior - repres. da APCD  
 Eduardo Lopes Bonfim - repres. da Polícia Civil  
 Mário Luis de Lima - repres. dos Vicentinos  
 Rosângela Aparecido V. Bertoni - repres. da OAB  
 Heloisa Maria Gomes Silva - repres. da imprensa  
 Dulce Helena Elias - repres. da Delegacia de Ensino

**Objetivos** - 1. Mobilizar, envolver, articular, organizar, viabilizar e apoiar ações que tenham por objetivo promoverem a educação, visando o pleno desenvolvimento da criança e do adolescente, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.  
 2. Combater o trabalho infantil.

**Atividades** - 1. Gerenciamento do Programa de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no Setor Calçadista.  
 2. Gerenciamento da Franquia Social do Instituto Pró-Criança.  
 3. Gerenciamento de Bolsas de Estudo doadas por escolas particulares e SESI.  
 4. Gerenciamento do Curso de Mecânica de Automóveis, parceria com o SENAI e Prefeitura Municipal.  
 5. Gerenciamento de Curso de Datilografia.  
 6. Gerenciamento do Curso "Construindo o Meu Futuro", colaborando com a formação integral dos jovens, parceria com a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca - FACEF, e a Regional da Associação Paulista do Ministério Público.  
 7. Realização de eventos na área de educação e combate ao trabalho infantil.  
 8. Trabalho de articulação e relacionamento do setor empresarial, com a área social e suas autoridades, nos níveis municipal, estadual, nacional e internacional.  
 9. Integração com a Fundação Abrinq pelos direitos da criança, no acompanhamento das empresas inseridas do Programa Empresa Amiga da Criança.  
 10. Participação em feiras.

#### PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA - SELO "PRÓ-CRIANÇA"

##### Procedimentos a que a Indústria se obriga -

1. Não usar trabalho de menores de 16 anos de idade, respeitando a lei que o proíbe - art. 7º, XXXIII, da Constituição Federal;
2. Não contratar serviços de terceiros que usem trabalho de menores de 16 anos de idade;
3. Incentivar sua cadeia produtiva a não utilização de trabalho de menores de 16 anos de idade;
4. Ser sócio contribuinte do Instituto Pró-Criança;
5. Contratar somente terceiros que tenham a Carteira Pró-Criança;
6. Respeitar a regulamentação de uso do Selo "Pró-Criança";
7. Aceitar Auditoria Semestral na indústria para comprovação do cumprimento dos procedimentos a que se obrigou cumprir;
8. Querer que seja feita Auditoria Semestral junto a no mínimo 10% dos seus prestadores de serviço, para comprovação de que estão cumprindo o compromisso de não utilizarem trabalho de menores de 16 anos de idade.
9. Guardar consigo cópia das Carteiras Pró-Criança dos seus prestadores de serviço, para apresentá-las nas auditorias semestrais;
10. Entregar ao auditor nas auditorias semestrais, relação com nome e endereço dos seus prestadores de serviço;
11. Ter uma atenção especial nas visitas realizadas aos prestadores de serviço, procurando observar a questão relativa ao uso de trabalho de menores de 16 anos de idade, o que, uma vez encontrado, comunicar ao Instituto Pró-Criança;
12. Incluir o tema prevenção e erradicação do trabalho infantil nas agendas das reuniões realizadas junto aos funcionários e prestadores de serviço.

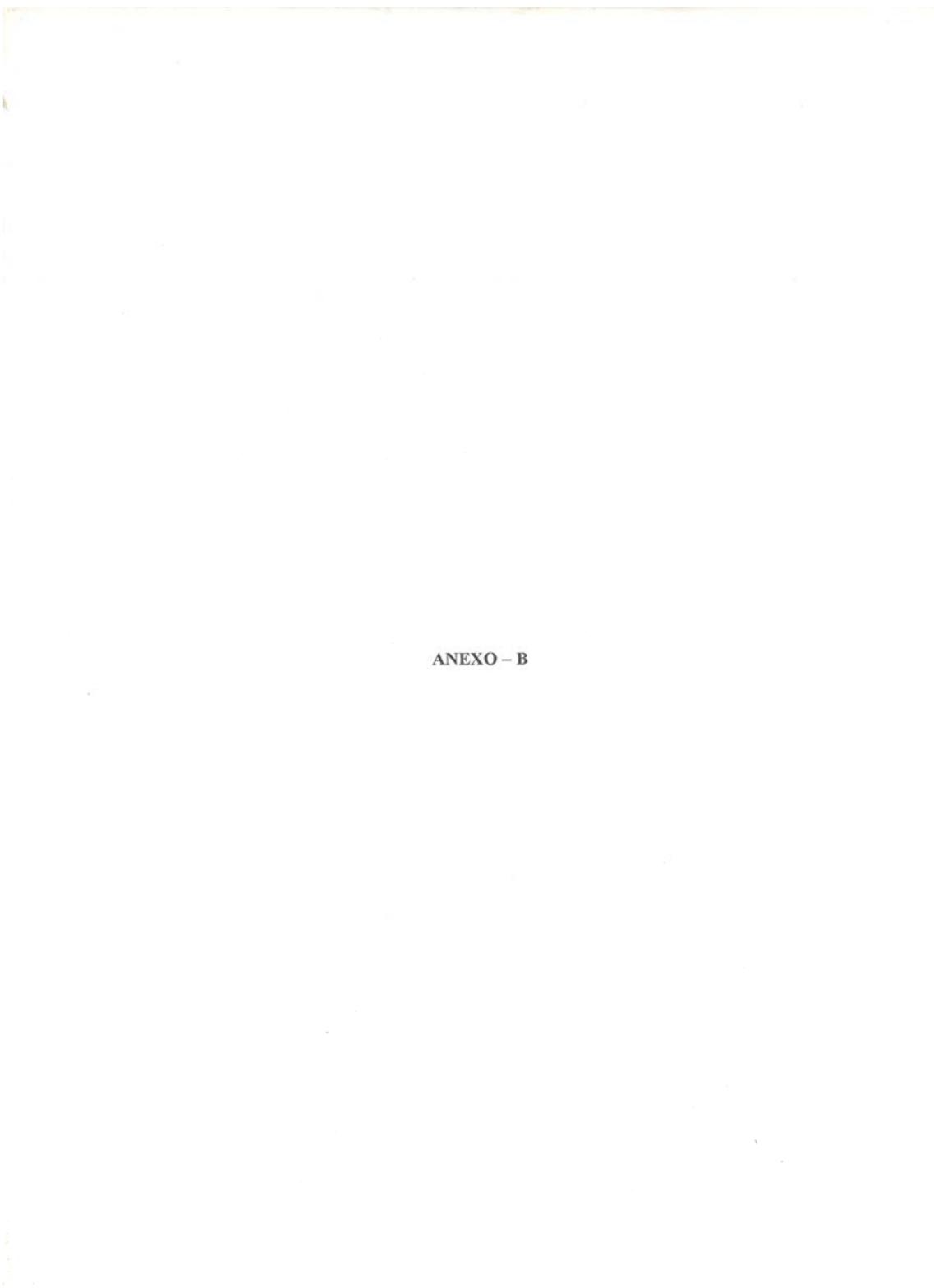
##### Procedimentos a que o Prestador de Serviço se obriga -

1. Não usar trabalho de menores de 16 anos de idade, respeitando a lei que o proíbe - art. 7º, XXXIII, da Constituição Federal;
2. Ser sócio contribuinte do Instituto Pró-Criança;
3. Respeitar a regulamentação de uso do Selo "Pró-Criança";
4. Aceitar Auditoria Semestral;
5. Apresentar a Carteira Pró-Criança na indústria a que presta serviço;
6. Manter os filhos na escola até, no mínimo, completarem o ensino fundamental.



Selo "Pró-Criança"

Agregando  
**QUALIDADE SOCIAL**  
 ao calçado, apresentando-se  
 aos consumidores como um  
 novo e importante diferencial  
 de escolha.



ANEXO - B

## 1º CAPÍTULO

### PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA

*“Uma estratégia técnica para combater o trabalho infantil”.*

#### I

### DUAS LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO TÉCNICA

1ª. Criar um esquema de mobilização, envolvimento, articulação e organização interna do setor calçadista francano visando coibir o trabalho infantil a partir de compromissos de seus atores, principalmente industriais e prestadores de serviço.

2ª . Favorecer e/ou criar a mobilização, envolvimento, articulação e organização em favor da criança e do adolescente, de empresários e outros setores da comunidade, compartilhando o ponto de vista de que a problemática do trabalho infantil é um problema de todos, e não tão somente das indústrias de calçados.

Estas duas linhas estratégicas de ação técnica precisavam ser desenvolvidas caminhando lado a lado e de forma que pudessem apoiarem-se mutuamente, alimentando-se uma da outra. Um desafio técnico difícil e necessário para dar contextualidade municipal comunitária à duas realidades - participação empresarial em favor da criança e do adolescente e o combate ao trabalho infantil.

Contextualidade de muita importância para que a questão do trabalho infantil ganhasse força de *movimento empresarial de articulação e participação comunitária*, única forma de buscar soluções para qualquer que seja o problema social que se apresente.

## II

### 1ª LINHA DE AÇÃO TÉCNICA

#### “MOBILIZAÇÃO, ENVOLVIMENTO, ARTICULAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA PARA COMBATER O TRABALHO INFANTIL”

##### 1. OBJETIVO PROCURADO

*Montar e sedimentar um esquema de mobilização, envolvimento, articulação e organização dos empresários calçadistas francanos em torno do compromisso e de sua efetiva realização, de dificultarem e/ou coibirem o trabalho infantil na produção de calçados de Franca.*

Não tratava simplesmente de tirar crianças do trabalho.  
O objetivo era bem maior!

Buscava-se estruturar uma mobilização, envolvimento, articulação e organização dos empresários em torno do compromisso de coibirem o trabalho infantil no setor calçadista. Este era o grande objetivo, mais do que simplesmente tirar crianças do trabalho.

Preocupar-se em descobrir e tirar as crianças do trabalho era uma atitude curativa - correr atrás da conseqüência já instalada. Preocupar-se com a mobilização, envolvimento, articulação e organização empresarial para coibir o trabalho infantil era um comportamento preventivo - correr atrás da causa. Para tanto era preciso acontecer três coisas :

A) Adesão dos empresários ao Instituto Pró-Criança, garantindo-lhe contribuição mensal que lhe fornecesse condições financeiras para manter-se;

B) Adesão dos empresários ao combate do trabalho infantil, assumindo o compromisso escrito de não usarem mão de obra infantil, e de não contratarem serviços terceirizados que o façam;

C) Ter o apoio e autorização dos industriais calçadistas para o Instituto Pró-Criança manter contato e ação junto aos seus prestadores de serviço, para ter também destes o compromisso de não utilizarem trabalho de menores de 14 anos de idade.

## 2. AÇÃO DESENVOLVIDA

Tinha-se o objetivo estratégico e três exigências para serem satisfeitas, diante do que apresentava-se o questionamento do que fazer diante das seguintes realidades:

- Um setor calçadista - atividade econômica produtiva da cidade pôr excelência - duramente denunciado como usuário de trabalho de menores de 14 anos de idade;
- Vontade das lideranças e maiores empresários do setor calçadista de estarem fazendo algo para combaterem o trabalho infantil, cientes da falta de um esquema para, desde já, coibi-lo ;
- Compromisso da Diretoria do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca em estar apoiando e oportunizando ações em favor da prevenção e eliminação do trabalho infantil no setor calçadista, com apoio manifesto da Associação do Comércio e Indústria de Franca e Delegacia Regional do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo;
- Criação do Instituto Pró-Criança pôr três grandes organizações empresariais francanas, tendo entre suas finalidades combater o trabalho infantil;
- Necessidade de encontrar meios para o Instituto Pró-Criança manter-se financeiramente;
- Conhecimento e certeza de não existir trabalho de menores de 14 anos de idade dentro das indústrias de calçados, e desconhecimento e incertezas sobre esta mesma questão em relação aos seus prestadores de serviço;
- Existência de aproximadamente 400 indústrias de calçados e 3000 prestadores de serviço para serem envolvidos organizadamente no combate ao trabalho infantil;
- Existência de quadro cultural popular de aceitação ao trabalho infantil, principalmente pôr duas razões alegadas : necessidade financeira - *"meu filho precisa trabalhar para ajudar em casa"*, e de proteção à criança - *"melhor meu filho ficar do meu lado, ainda que trabalhando, do que ficar na rua correndo riscos e aprendendo o que não presta"*.
- Resistências, ainda presentes, pôr parte de empresários e prestadores de serviço que acham que o combate ao trabalho infantil é uma grande

- bobagem e perda de tempo;
- Ceticismo pôr parte das pessoas a qualquer ação que objetive melhorar condições sociais de vida;
  - Falta quase que absoluta de interesse, participação e compromisso social da população em geral, envolvida quase que exclusivamente com seus próprios e exclusivos interesses pessoais ou corporativos;

Diante desta realidade o quê fazer ?  
O desafio estava colocado.

## 1ª FASE

### AÇÃO JUNTO ÀS INDÚSTRIAS E SEUS PROPRIETÁRIOS

#### 1º Momento

#### CONSTITUIÇÃO DO QUADRO ASSOCIATIVO E DE RECEITA

Assim, iniciaram-se através do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, os primeiros contatos com os industriais calçadistas. Primeiro com aqueles que eram Diretores do Sindicato, depois estendendo-se àqueles que ocupavam posição de importância dentro do cenário de formação de opinião no setor - *"se determinados empresários aceitassem, outros com certeza, os acompanhariam"*.

Estes contatos foram feitos pessoalmente pelos Diretores do Sindicato, dando à questão da resposta "sim" ou "não" dos convidados a participarem, uma dimensão de real inserção ou não numa importante luta do setor calçadista francano. Não se estava convidando industriais para fazerem parte de algo parecido com uma creche ou similar entidade de caráter assistencial. O convite era para que participassem de uma mobilização, articulação e organização empresarial em favor do setor calçadista, liderada pelo próprio Sindicato da Indústria de Calçados, com o apoio da Associação do Comércio e Indústria de Franca, Delegacia Regional do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal.

Como resultado destes contatos 41 empresários calçadistas, responsáveis pôr aproximadamente 70% da produção de calçados da cidade, aceitaram constituírem-se associados do Instituto Pró-Criança assumindo o compromisso de que continuariam não usando trabalho infantil dentro de

suas indústrias, e que não contratariam serviços de terceiros que usassem mão de obra infantil, como também incentivariam a cadeia produtiva à não utilização de trabalho infantil e de que mensalmente colaborariam financeiramente com o Instituto Pró-Criança, para a realização de seus fins.

<b>PEDIDO DE CREDENCIAMENTO NO PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA</b>	
	
Eu, _____, RG nº _____, CPF nº _____, domiciliado à Rua _____, Bairro _____, na cidade de FRANCA, SP. venho muito respeitosamente requerer junto ao Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente - "PRÓ-CRIANÇA", o <b>C R E D E N C I A M E N T O DA EMPRESA</b> que atua no ramo de _____, CGC nº _____, Inscrição Estadual nº _____, estabelecida à Rua/Av. _____, nº _____, tel. _____, bairro _____, nesta cidade de Franca, Estado de São Paulo, no <b>PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA</b> , sendo-lhe outorgado o direito de Uso do Selo "Pró-Criança" nos seus produtos, e para tanto obrigando-se a: 1º) NÃO USAR MÃO DE OBRA INFANTIL; 2º) NÃO CONTRATAR SERVIÇOS DE TERCEIROS QUE USEM MÃO DE OBRA INFANTIL; 3º) INCENTIVAR SUA CADEIA PRODUTIVA A NÃO UTILIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA INFANTIL; 4º) SER SÓCIO CONTRIBUINTE DO INSTITUTO "PRÓ-CRIANÇA"; 5º) SOMENTE CONTRATAR TERCEIROS QUE TENHAM A CARTEIRA DE IDENTIFICAÇÃO PRÓ-CRIANÇA, IDENTIFICANDO-OS COMO COMPROMISSADOS A NÃO UTILIZAREM TRABALHO INFANTIL; 6º) RESPEITAR A REGULAMENTAÇÃO DE USO DO SELO "PRÓ-CRIANÇA". Comprometendo-nos a observarmos os compromissos assumidos, aceitamos que uma vez isso não acontecendo, nossa Indústria será descredenciada para o Uso do Selo "Pró-Criança" em qualquer material. Sem mais, subscrevemos o presente "PEDIDO DE CREDENCIAMENTO NO PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA", em duas vias de igual teor. Franca, SP, ..... de ..... de 1.99.....	
ASSINATURA	
TESTEMUNHAS -	
Assinatura _____, RG _____	
Nome _____	
Assinatura _____, RG _____	
Nome _____	

## 2º Momento

### IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE ATENDIMENTO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE

Constituído o quadro associativo e de composição de receita do Instituto Pró-Criança, iniciaram-se conversas sobre quais projetos de ação social seriam desenvolvidos dando existência concreta ao Instituto e conseqüentemente possibilitando-lhe apresentar-se satisfatoriamente aos empresários e à comunidade, principalmente àqueles que, já associados, mereciam ver ações concretas.

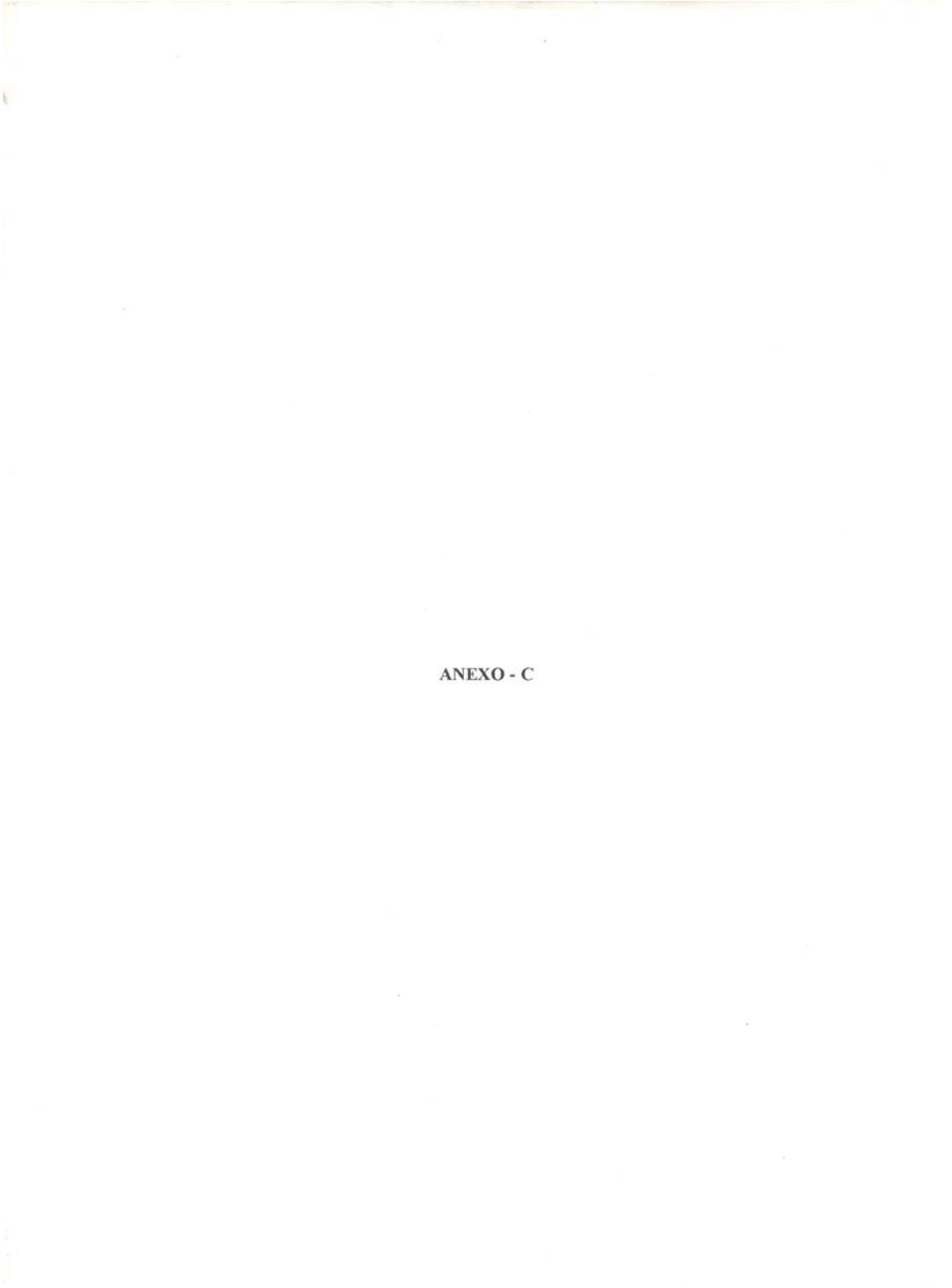
Estes projetos não deveriam já entrarem diretos na questão da ação técnica de combate ao trabalho infantil. Sabia-se não poder entrar direto nesta questão. Era necessário antes de tudo, fazer o Instituto Pró-Criança acontecer e dar tempo ao tempo para o estreitamento de relações, credibilidade e confiança mútua com os empresários associados e já comprometidos com o combate ao trabalho infantil.

Para este momento de estruturação institucional do Pró-Criança e aproximação tática com os empresários e a comunidade, era necessário responder a uma primeira e constante pergunta que se coloca a todas as organizações que se dispõem a trabalhar na área social e principalmente com crianças - "quantas crianças vocês atendem ?" - Responder a esta pergunta era absolutamente necessário !

Neste momento eram necessárias ações de cunho mais assistenciais do que propriamente de articulação e organização empresarial contra o trabalho infantil. Ações que mais assistenciais serviriam também ao processo técnico estratégico de ao próprio mobilização, envolvimento, articulação e organização do setor calçadista.

As ações de cunho assistenciais eram necessárias para se ter no Instituto Pró-Criança projetos de atendimento direto às crianças, o que daria tempo para constituir-se condições favoráveis e seguras para o lançamento de um plano propriamente dito de combate ao trabalho infantil no setor calçadista.

Identificados e colocados em desenvolvimento projetos de atendimento direto às crianças e jovens, o Instituto Pró-Criança foi ganhando existência e oportunidades de aproximar-se do setor calçadista, em relação ao qual cabia-lhe sua maior tarefa.



ANEXO - C



### **Empresas Calçadista Associadas ao IPC**

#### Empresas do setor calçadista:

21 empresas iniciaram em 96 e estão até hoje  
 03 empresas iniciaram em 97 e estão até hoje  
 02 empresas iniciaram em 98 e estão até hoje  
 02 empresas iniciaram em 00 e estão até hoje  
 01 empresa iniciou em 01 e está até hoje  
 02 empresas iniciaram em 02 e estão até hoje  
 10 empresas iniciaram em 96 e saíram em 00  
 01 empresa voltou em 03

#### Empresas ligadas ao setor calçadista:

05 empresas iniciaram em 96 e estão até hoje  
 06 empresas iniciaram em 97 e saíram em 00  
 05 empresas iniciaram em 00 e saíram em 02  
 01 empresa iniciou em 96 e fechou em 03

#### Empresas fora do setor calçadista:

05 empresas iniciaram em 96 e estão até hoje  
 11 empresas iniciaram em 96 e saíram em 00

08 Micro empresas iniciaram em 03 e estão até hoje

---

Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente  
 Av. Dr. Hélio Palermo, nº 2.948 Sala 03 – Jardim Samello – CEP: 14 401 000  
 Fone: 3722 7430 / Fax: 3722 7166 – Franca/SP  
 e-mail: [procrianca.instituto@bol.com.br](mailto:procrianca.instituto@bol.com.br)

L. Sérgio  
02

EMPRESAS ASSOCIADAS - 2005

FANTASIA	TELEFONE	EMPRESA	CONTATOS	ENDEREÇO
✓ Albanese C	3702-5800 Fax. 3702-6061	Calçados Albanese Ltda	Antônio Paulo Chicaroni/Valéria	R. Nádimo Bachur, 910, Distrito Industrial 14.406-080
Amazonas L	3712-1600	Amazonas S/A Prod. p/ Calçados	Eduardo Beloti Filho/Livia	Av. Rio Branco, 745, Jd. Francano 14.405-080
Atlantis C	3725-4520	Atlantis Artefatos de Couro Ltda	José Carlos/Mário Don. Costa/Janete	Av. Adhemar Pereira de Barros, 2171, São Luiz 14.402-250
✓ Bordallo C	3724-7800 Fax. 3702-9988	Bordallo Artef. de Couro Ltda	José Rosa Jacometti/Zuza	R. José Luís Garcia, 3760, Jd. Guanabara 14.405-413
Componan L	3712-1800	Componan Comp. p/ Calç. Ltda	José Carlos Braganholo	R. Nádimo Bachur, 875, Distrito Industrial 14.406-080
Couromoda L	(11) 881-1900	Couromoda Feiras Comerciais Ltda	Jorge Alves de Souza	R. Oscar Freire, 379, 19º. Cj. 191, São Paulo/SP 01.426-001
CTBC D	3711-1550	CTBC-Cia. Telecom. Brasil Central	Iremar/Ricardo	Av. Presidente Vargas, 2350 14.402-000
✓ Democrata C	3712-3500 Fax. 3712-3517	Democrata Calç. Artef. Cour. Ltda	Urias F. Cintra/Jorge	R. Coronel Tamarindo, 2435, Estação 14.405-140
✓ D'Léo C	3705-2977	Délcio José Vaz da Costa	Délcio J. Vaz da Costa/Fernanda	R. Clodomiro Ferreira da Silva, 470, Paulistano II 14.402-000
✓ D'Milton C	3722-6611	D'Milton Calçados Ltda	Moacyr José Leal/Valdecir	R. Minas Gerais, 385, Vi. Aparecida 14.401-229

	Ercopol L	3720-0366	Ercopol Com. Ind. Ltda	Michele Scotuzzi/Rose	R. Nádimo Bachur, 870, Distrito Industrial 14.406-080
✓	Ferracini C	3711-0555 Fax. 3711-0583	Calçados Ferracini Ltda	José da Cunha Moraes/Rita	R. Olívio Fenatti, 149, Distrito Industrial 14.406-073
	Franca Shopping O	3723-5066	Franca Shopping	Marina	Av. Rio Negro, 1100 14.406-005
✓	Frank C	3723-3900	Calçados Frank	Carlos A. Guaraldo/Sandra	R. Floriano Peixoto, 1114, Centro 14.400-760
	G. Vitória C	(16)3146-1121	G. Vitória Primo Avila ME	Nelci Divino Ávila	R. Radameres de Martino, 3995, Itrapuã
→	Gateway Q	3702-5416	Gateway Com. De Imp. E Exp. Ltda	Júlio Roberto/Júnior	Av. Paulo VI, 1210, Pq. Lima 14.403-138
✓	H. Betarello C	3711-3344 Fax. 3711-3333	H. Betarello Curt. Calç. Ltda	Miguel Heitor Betarello/ Marquinhos	Av. Dr. Ismael Alonso Y Alonso, 3250, B.S. José 14.400-770
	Hospital Regional O	3711-3133	Hospital Regional de Franca S/A	Celso Ernesto Mazine	R. Dr. Fernando F. Lima, 2233, Centro 14.400-820
✓	Jota Pé Calçados C	3701-7733	Alves & Castro Ltda	Antônio Alves de Castro	Av. Euclides Vieira Coelho, 2601, Jd. Alvorada 14.404-000
✓	Jacometti C	3712-8000 Fax. 3712-8001	Calçados Jacometti Ltda	Écio Jacometti/Regina	R. Pernambuco, 1259, Vi. Aparecida 14.401-332
✓	Jacometti & Filhos C	3725-0133	J. Jacometti & Filhos Ltda	Júlio Jacometti/Silvia	Av. Brasil, 1180, Vi. Aparecida 14.401-240
	J.C de Castro S. V. Me C	3720-5875	J. C de Castro Silva Vilhena Me	Joyce C. de Castro S. Vilhena	R. Leonardo de Souza Ângelo, 181, Mundo Novo

Jussara	U	3722-3900 (16) 3145-1821	Usina de Laticínios Jussara S/A	Odórico Alexandre Barbosa	Rodovia de Acesso Patrocínio Paulista, Km. 04 Patrocínio Paulista
Karlitos	C	3724-5200	Ind. Calç. Karlitos Ltda	José Milton de Souza/Geraldo	R. Benedito Merlino, 999, Jd. Guanabara 14.405-448
Kiesol	C	3713-5288	Indústria de Calç. Kiesol Ltda	Carlos R. de Paula/Luís Antônio	R. Irmãos Antunes, 813, Jd. Guanabara 14.405-445
M. Olímpia	C	3727-1816	M. Olímpia F. Ferreira Calçados	Leonildo Lopes Ferreira/Ronaldo	Av. José Rodrigues da Costa Sobrinho, 2.260 14.409-105
Magazine Luiza	O	3711-2222	Magazine Luiza S/A	Luíza Helena Trajano Inácio Rodrigues	R. do Comércio, 1924, Centro 14.400-660
Mariner	C	3725-2377	Ind. Com. Calç. Artif. Couro Mariner	Paulo Roberto N. Coelho/Zé Oscar	R. José Abrahão Miné, 1141, Jd. Paulistano I
Maxicred	O	3713-2000	Maxicred Ltda	Móises Nunes Pereira	Av. Dom. Pedro I, 159.
Mazutti	C	3702-7506 Fax. 3702-5797	Mazutti Art. Couro Ltda	Martuceles Ap. O. de Souza/Denise	R. Lauro Reis, 1651, Vila Marta 14.403-169
N. D. Ávila	C	(16)3146-1243	N. D. Ávila ME	Nelci Divino Ávila	R. Radameres de Martino, 3995, Itrapuã
Nova Fibra	O	3720-0200	Nova Fibra Ind. Com. Ltda	Fernando Bernardes de Rezende	R. Olívio Fenatti, 441, Distrito Industrial 14.406-073
Opananken	C	3702-5900 Fax. 3702-6065	Opananken Calçados Ltda	Geraldo Ribeiro Filho/Norma	Av. Miguel Sábio de Mello, 811, Pq. Progresso 14.403-068
Painel	L	3712-1899	Transportadora Painel Ltda	José Osmar Goulart	Av. Santos Dumont, 2710, Distrito Industrial 14.406-081
Palmilhas Sefax	L	3727-2588	Palmilhas Sefax Ltda	Carlos Ivan Mantovani	Av. Dom Pedro I, 1340, Cidade Nova 14.409-180

instituto-  
CANAL

✓

✓

Banco

✓

✓	Pina	3720-1044	Calçados Pina Ltda	Luiz Coelho Pina/Iônio	R. Nádimo Bachur, 940, D. Industrial 14.406-080
✓	Pipper	3725-2500	Carrera Indústria de Calçados Ltda	Oscar Carrera/Marcos	R. José Abrahão Miné, 1280, Jd. Paulistano I
	Quimican	3712-1900	Quimican Produtos Químicos Ltda	João Baldoíno Neto	Rodovia Prefeito Fábio Talarico, Km.345
	Roberto/Passo Firme	3720-0300	Calç. Roberto Ltda/Div. Passo-Firme	Neuza de Almeida Facury/Ivanil	R. Francisco A. Tomás Silva, 2355, D. Industrial 14.406-074
	Salto-Sola	3724-5436	Pré-Frezado Salto-Sola Ltda Me	Antônio Carlos Lopes Garcia	R. Hipólito Ant. Pinheiro, 3780-3790, Guanabara 14.405-415
✓	Samello	3711-2400	Calçados Samello S/A	Wanderlei Sábio de Mello/Karina	R. General Osório, 845, Estação 14.405-900
✓	Sândalo	3725-0005 Fax. 3725-0001	Calçados Sândalo S/A	Carlos A. R. Brigagão/Oliveira	Av. Brasil, 1083, VI. Aparecida 14.401-234
✓	Savini	3720-0615 Fax. 3720-1089	Savini Exportadora Calç. Ltda	Oswaldo Manieiro Filho/Viviane	Av. Wilson Bego, 645, D. Industrial 14.406-091
	Silva e Granero	3720-0066	Silva e Granero Franca Ltda EPP	Juliana de Castro S. Pedigone	Av. A, 201, Pq. Mundo Novo
	Sindibor	(11) 251-2999	Sindibor-Sind. Ind. Artef. Borrachas S/A	Ademar A. Queiroz do Valle	Av. Paulista, 2001, 11º andar, conj. 1101/1111 São Paulo – 01.311-300
✓	Sollu	3725-4099	Sollu Calçados Ltda	Silvio Cristiano Cintra/João Bosco	Av. Francisco D. dos Santos, 1141, Paulistano I 14.402-433
	Tenny Wee	3701-3339	Tenny Wee	Andréia	R. André Garcia Gomes, 320, Distrito Industrial
	Tek	3725-2210	Tek Artefatos de Couro Ltda	Luiz Carlos Lopes/Lindalva	Av. Justiniano A. Taveira, 501, Jd. Paulistano I 14.402-433
	Unimed	3711-6677	Hospital Unimed de Franca	Juliana	R. Edward Scarabucci Teixeira, 1691, São José



ANEXO - D

**BOLSAS DE ESTUDO – 1996**

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
CEFAM	VALOR DO ESTUDO	51
CEFAM	ESTUDO, VALOR E SUCESSO	56
EVARISTO FABRÍCIO	DATILOGRAFIA	94
ORLIK LUZ	PLANTANDO, COLHENDO E APRENDENDO	32
OTÁVIO MARTINS	NAMORO, FICAR E RISCOS	21
OTÁVIO MARTINS	SEXO E ADOLESCÊNCIA	39
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	66
PRÓ-CRIANÇA	AFAZERES DOMÉSTICOS	13
	<b>TOTAL</b>	<b>372</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 1997

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	60
SÁNDALO	FÁBRICA ESCOLA	24
SESI	TEATRO	11
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 1998

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
ANTÔNIO FACHADA	DATILOGRAFIA	32
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	21
C&N	INFORMÁTICA	31
DATACENTER	INFORMÁTICA	16
DATADADOS	INFORMÁTICA	27
INFORSYSTEM	INFORMÁTICA	6
MRS. BYTE	INFORMÁTICA	2
MRS. BYTE	SEC. EXECUTIVA	2
SISTEC	INFORMÁTICA	5
UNIFRAN	INFORMÁTICA	26
SESI	NATAÇÃO	42
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	60
FACULDADE DE DIREITO	JOVEM CIDADÃO	74
CCAA	INGLÊS	6
CCBEU	INGLÊS	4
CULTURA INGLESA	INGLÊS	5
WIZARD	INGLÊS	4
ARS NOVA	FLAUTA	19
VILLA LOBOS	VIOLÃO	4
LÚCIA GARCETTI	VIOLÃO	4
GLÁUCIA BITTAR & CLÁUDIA GARCIA	DANÇA	8
GESELLA	DANÇA	31
LUMA BALLETT	DANÇA	5
W. VERÍSSIMO	DESENHO/PINTURA	4
EXERCÍCIUS	GINÁSTICA	10
GINÁSTICA & CIA	GINÁSTICA	5
BATE-BOLA	FUTEBOL	5
CLÍNICA FRANCA DE BASKETBALL	BASQUETE	11
SESI	BASQUETE	12
	<b>TOTAL</b>	<b>481</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 1999

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
BATE BOLA	FUTEBOL	03
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	03
C&N INFORMÁTICA	INFORMÁTICA	11
CCAA	INGLÊS	06
CCBEU	INGLÊS	06
CLÁUDIA G. BALLE	BALLET	10
CLÍNICA F. BASK.	BASKETBALL	07
CULTURA INGLESA	INGLÊS	02
DATACENTER	INFORMÁTICA	04
DATADADOS	INFORMÁTICA	08
DATILOGRAFIA	DATILOGRAFIA	128
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	01
FABRICA ESCOLA	AUX. CORTE	13
FRANCA INF.	INFORMÁTICA	03
GISELLA S. DANÇA	BALLET	16
INFORSYSTEM	INFORMÁTICA	06
KNOW HOW	INGLÊS	24
LÚCIA GARCETTI	MÚSICA	01
MECÂNICA	MECÂNICA	50
MRS. BYTE	INFORMÁTICA	02
RAQUEL E CAMILA	BALLET	08
SESI	NATAÇÃO	20
SI TOQUE	MÚSICA	02
SISTEC	INFORMÁTICA	02
TALENTO	ARTE	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	15
VILLA LOBOS	MÚSICA	01
	<b>TOTAL</b>	<b>354</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2000

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
BATE BOLA	FUTEBOL	03
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	03
C&N INFORMÁTICA	INFORMÁTICA	11
CCAA	INGLÊS	06
CCBEU	INGLÊS	06
CLÁUDIA G. BALLE	BALLET	10
CLÍNICA F. BASK.	BASKETBALL	15
CULTURA INGLESA	INGLÊS	02
DATA CENTER	INFORMÁTICA	04
DATADADOS	INFORMÁTICA	08
DATILOGRAFIA	DATILOGRAFIA	120
EASY WAY	INGLÊS	03
ESCREVIVER	PORTUGUÊS	05
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	01
FÁBRICA ESCOLA	AUX. CORTE	13
FACEF	INFORMÁTICA	30
FRANCA INF.	INFORMÁTICA	03
GISELLA S. DANÇA	BALLET	16
INFORSYSTEM	INFORMÁTICA	06
KNOW HOW	INGLÊS	39
LÚCIA GARCETTI	MÚSICA	01
MECÂNICA	MECÂNICA	52
MERGULHO	NATAÇÃO	14
MRS. BYTE	INFORMÁTICA	02
N. B. ADMINISTRAÇÃO	SECRETARIADO	60
RAQUEL E CAMILA	BALLET	10
SESI	NATAÇÃO	20
SI TOQUE	MÚSICA	03
SISTEC	INFORMÁTICA	02
TALENTO	ARTE	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	15
VILLA LOBOS	MÚSICA	01
WIZARD	INGLÊS	01
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2001

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
BATE BOLA	FUTEBOL	10
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	03
C&N INFORMÁTICA	INFORMÁTICA	10
CCAA	INGLÊS	05
CCBEU	INGLÊS	05
CLÍNICA F. BASK.	BASKETBALL	20
CULTURA INGLESA	INGLÊS	01
EASY WAY	INGLÊS	05
EXERCICIUS	ACADEMIA	10
FACEF	INFORMÁTICA	25
FRANCA INF.	INFORMÁTICA	05
GISELLA S. DANÇA	BALLET	16
KNOW HOW	INGLÊS	52
MERGULHO	NATAÇÃO	20
PRÓ-CRIANÇA	INFORMÁTICA	60
PRÓ-CRIANÇA	AUX. ESCRITÓRIO	51
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	52
PRÓ-CRIANÇA	DATILOGRAFIA	100
RAQUEL E CAMILA	BALLET	12
SESI	BASQUETE	20
SESI	NATAÇÃO	20
SI TOQUE	MÚSICA	03
SISTEC	INFORMÁTICA	02
TALENTO	ARTE	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	25
VILLA LOBOS	MÚSICA	01
	<b>TOTAL</b>	<b>525</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2002

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
BATE BOLA	FUTEBOL	10
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	22
CCAA	INGLÊS	06
CCBEU	INGLÊS	14
CLÍNICA F. BASK.	BASKETBALL	20
CULTURA INGLESA	INGLÊS	01
EASY WAY	INGLÊS	05
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	08
FACEF	INFORMÁTICA	20
FRANCA INF.	INFORMÁTICA	05
GISELLA S. DANÇA	BALLET	16
KNOW HOW	INGLÊS	93
MERGULHO	NATAÇÃO	20
PRÓ-CRIANÇA	INFORMÁTICA	54
PRÓ-CRIANÇA	AUX. ESCRITÓRIO	37
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	28
PRÓ-CRIANÇA	DATILOGRAFIA	60
RAQUEL E CAMILA	BALLET	11
SESI	BASQUETE	15
SESI	NATAÇÃO	30
SI TOQUE	MÚSICA	02
SISTEC	INFORMÁTICA	01
TALENTO	ARTE	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	18
VILLA LOBOS	MÚSICA	01
W VERÍSSIMO/INST.	PINTURA/DESENHO	30
	<b>TOTAL</b>	<b>529</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2003

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
BATE BOLA	FUTEBOL	02
BIT COMPANYY	INFORMÁTICA	11
CCAA	INGLÊS	06
CCBEU	INGLÊS	16
COLLEGE	INGLÊS/ESPAÑHOL	05
CULTURA INGLESA	INGLÊS	02
ESCREVIVER	PORT/MAT.	20
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	10
FACEF	INFORMÁTICA	70
GISELLA S. DANÇA	BALLET	45
INFORCAIC	INFORMÁTICA	88
JOVEM CIDADÃO	CIDADANIA	80
KNOWHOW	INGLÊS	57
LUIZ CRUZ	PORTUGUÊS	01
MERGULHO	NATAÇÃO	36
PRÓ-CRIANÇA	AUX. ESCRITÓRIO	78
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	28
PROJETO AMAZONAS	RECREAÇÃO	08
RAQUEL E CAMILA	BALLET	16
SESI	NATAÇÃO	20
SITIQUE	MÚSICA	02
TALENTO	ARTE	05
UNIFRAN	INFORMÁTICA	45
VILLA LOBOS	MÚSICA	01
VOU CONSEGUIR	FÁBRICAS	124
WIZARD	INGLÊS	02
	<b>TOTAL</b>	<b>778</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2004

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
AQUÁTICA	NATAÇÃO	02
BALLERINA	BALLET	12
BATE BOLA	FUTEBOL	02
BIT COMPANYY	INFORMÁTICA	10
CCAA	INGLÊS	06
CCBEU	INGLÊS	18
COLLEGE	INGLÊS/ESPAÑHOL	02
CULTURA INGLESA	INGLÊS	02
ESCREVIVER	PORT/MAT.	31
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	10
FACEF	INFORMÁTICA	24
GISELLA S. DANÇA	BALLET	17
GOLFINHO	NATAÇÃO	02
INFORCAIC	INFORMÁTICA	85
JOVEM CIDADÃO	CIDADANIA	80
KNOWHOW	INGLÊS	35
LUIZ CRUZ	PORTUGUÊS	01
MERGULHO	NATAÇÃO	24
PRÓ-CRIANÇA	AUX. ESCRITÓRIO	50
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	26
PROJETO AMAZONAS	RECREAÇÃO	05
RAQUEL E CAMILA	BALLET	18
SESI	NATAÇÃO	30
SESI	BASQUETE	06
TALENTO	DESENHO/PINTURA	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	30
VOU CONSEGUIR	FÁBRICAS	112
WIZARD	INGLÊS	02
	<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

## BOLSAS DE ESTUDO – 2005

NOME DA ESCOLA	ESPECIALIDADE	Nº DE ALUNOS
AQUÁTICA	NATAÇÃO	02
BALLERINA	BALLET	12
BATE BOLA	FUTEBOL	02
BIT COMPANY	INFORMÁTICA	11
CCAA	INGLÊS	05
CCBEU	INGLÊS	15
COLLEGE	INGLÊS/ESPANHOL	02
CULTURA INGLESA	INGLÊS	02
ESCREVIVER	PORT/MAT.	30
EXERCÍCIUS	ACADEMIA	10
GISELLA S. DANÇA	BALLET	15
GOLFINHO	NATAÇÃO	02
INFORCAIC	INFORMÁTICA	85
KNOW HOW	INGLÊS	30
LUIZ CRUZ	PORTUGUÊS	01
MERGULHO	NATAÇÃO	28
PRÓ-CRIANÇA	MECÂNICA	26
PROJETO AMAZONAS	RECREAÇÃO	05
RAQUEL E CAMILA	BALLET	20
SESI	NATAÇÃO	30
TALENTO	DESENHO/PINTURA	02
UNIFRAN	INFORMÁTICA	50
VOU CONSEGUIR	FÁBRICAS	95
PRÓ-CRIANÇA	JOVEM CIDADÃO	95
WIZARD	INGLÊS	02
	<b>TOTAL</b>	<b>577</b>