Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 21, jan./jun. 2012

Responsabilidade Social Empresarial no Brasil: atores e valores em transição[1]

Corporate Social Responsibility in Brazil: actors and values in transition

Luciana de Oliveira[2]

RESUMO

Este artigo apresenta o movimento em torno da difusão de discursos e práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil a partir do estudo de caso do Instituto Ethos e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Partindo do suposto de que tal movimento diz respeito a uma atuação no espaço público, o objetivo é discutir as razões pelas quais o tema RSE encontrou amplo êxito em nosso país. Uma hipótese explicativa, levantada em pesquisa empírica, é a de que se estabeleceu uma disputa entre certos segmentos das elites empresariais brasileiras, observável no debate público do tema na mídia e discursos institucionais das entidades empresariais.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Disputa hegemônica. Público e privado.

ABSTRACT

This paper presents the movement around the dissemination of discourses and practices of CSR in Brazil as a case study of the Ethos Institute and FIESP. Starting from the assumption that such a movement is closely related to a performance in public space, the goal is to discuss the reasons why the topic of CSR has found a wide success in our country. One possible explanation, raised from empirical research, is that a dispute has been settled between certain segments of the Brazilian business elites, observable in the public debate in the media and at institutional discourses of business entities.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Hegemonic dispute. Public and private.

---

1 Artigo recebido em 20-12-11. Aprovado em 7-4-12.

Uma versão preliminar deste *paper* foi apresentada no Grupo de Trabalho "Comunicação em Contextos Organizacionais", no XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, de 14 a 17 de junho de 2011. Devo sinceros agradecimentos a Rudimar Baldissera e a Basílio Sartor pelas questões apontadas em seu relato crítico do texto.

2 Professora Adjunta no Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisadora associada no Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (Gris-UFMG) da mesma instituição e de seu núcleo Grupo de Pesquisas sobre Interações em Práticas e Processos Organizacionais (Grisorg-UFMG). Graduada em Publicidade e Propaganda pela PUC/Minas. Mestre e Doutora em Ciências Sociais pela UFMG. *E-mail*: lucianaoliveira@ufmg.br

Introdução: Responsabilidade Social Empresarial e as reconfigurações de fronteira entre público e privado

O tema RSE ganhou notoriedade nos últimos 20 anos tanto na agenda do mundo dos negócios – entre empresários, executivos e gerentes que fazem a gestão das organizações – quanto na agenda política no cenário da globalização. Vale dizer que, como discurso que tem caráter global e que se desdobra em práticas de caráter local, a RSE vem sendo tematizada como tendência mundial nas práticas de um ator cada vez mais importante – a empresa privada – nos cenários nacional e internacional, bem como comunitário. Na América Latina, tal discussão reveste-se de especial importância, considerando-se que os problemas sociais experimentados na região geraram passivos e continuam a reproduzir desigualdades cuja solução é o desafio à consolidação democrática não só do ponto de vista dos processos políticos formais, mas como resultado de sociedades mais justas e igualitárias.

Para que o tema ganhasse corpo nas corporações e na opinião pública de modo a gerar legitimidade para as ideias e os valores nele preconizados, a atuação de entidades (empresariais e da sociedade civil organizada) foi fundamental. É por isso que o tema RSE não se restringe apenas a um debate de caráter administrativo, interno à dinâmica das empresas e de avaliação de seus projetos e programas, mas diz respeito, também, a conflitos e disputas em torno de representações e valores. Assinale-se que sob a bandeira da RSE delineia-se um campo de discursos variados que vêm se constituindo no entrecruzamento de correntes reformadoras do movimento empresarial dos anos 80 e 90 (séc. XX); os herdeiros das tradições liberais e sua defesa das diversas formas de associativismo; os grupos ligados a qualquer forma institucionalizada de religião, bem assim líderes praticantes de uma espiritualidade não institucionalizada e/ou *filosófica*; os diversos representantes da causa ecológica, dentre outros.

Nas variações dos termos que nomeiam as práticas de RSE, prevalece uma aparente similaridade, obedecendo à lógica pasteurizada da chamada cultura de negócios. (Barbosa, 2002). Destacam-se, nesse sentido, como motivações explícitas para a realização de práticas de RSE presentes no discurso empresarial: 1) o ressurgimento e o fortalecimento da democracia; 2) a necessidade de resposta de competitividade e produtividade, como também de legitimidade (com clientes e comunidade) no cenário da globalização; 3) o protagonismo do setor privado mediante as privatizações, a desregulação da economia e a diminuição do Estado; e 4) a reputação da empresa:

melhoria dos níveis de vendas (motivação não somente altruísta) e melhoria da imagem interna, promovendo produtividade e coesão.

Há, entretanto, uma dimensão política não discutida. A empresa, ao realizar ações sociais – cujo grau de qualidade e *accountability* pode variar bastante –, traz para o seu foro de decisões questões como: *onde?, quando?, o quê? e para quem investir?* que se colocam na fronteira entre as suas próprias necessidades e o entendimento do que é o bem público. Não raro, essas ações são levadas a cabo através de incentivos fiscais – como é o caso das ações culturais – ou de fundações e institutos com privilégios fiscais. Os tensionamentos assim acionados inserem-se nas fronteiras entre o que é público e o que é privado. Mais amplamente, do ponto de vista da ação coletiva do empresariado, foco de nosso interesse, é preciso entender que promover a RSE é também promover certa visão do social – e do nacional em nossa perspectiva analítica. É essa variável política que não está presente explicitamente nos discursos sobre a RSE que nos interessa discutir, mostrando como o trabalho de construção institucional das práticas, operado pelas entidades divulgadoras, está permeado por uma disputa hegemônica na qual é possível reconhecer o que interessa explicitar como objeto de debate público.[3]

Muita atenção tem sido dada ao tema no âmbito da pesquisa científica em administração (encontram-se boas sínteses em Borger, 2001; Paladino; Mohan, 2002; Ventura, 2005). Os trabalhos desenvolvidos no âmbito da pesquisa em Comunicação Social enfatizam, de maneira geral, o fazer comunicacional implicado em ações, programas e projetos de RSE, muitas vezes ligados à área funcional da comunicação nas corporações. É claro que podemos notar afinidades entre essa temática já com as primeiras questões levantadas na própria constituição da área de Relações Públicas, se levarmos em consideração as preocupações com uma razão de ser das organizações empresariais, a qual nega o lucro como sua única finalidade, bem como a necessidade de comprometimento com os públicos. Não negando tal parentesco, é preciso admitir que os discursos e as práticas de RSE contemporâneos têm especificidades relativas ao seu contexto de surgimento e ao tipo de profissionalização agora envolvida. Mas principalmente se diferenciam por construir (no sentido de alimentar e se alimentar de) certo reconhecimento social de sua necessidade: é necessário que a empresa atue com responsabilidade social e que tenha ações específicas nesse campo realizadas com seu *know-how* gerencial ou com a doação de dinheiro, equipamentos e *expertises.*

3 Numa primeira aproximação, a tentação é a de dizer que o que acontece no nível discursivo dos atores reflete uma tentativa de "mascarar" as "verdadeiras" intenções por trás da defesa da necessidade de convergência entre os interesses públicos e os interesses privados. Tal afirmação insere-se numa longa discussão sobre representação e ação. Não queremos aqui afirmar que o pesquisador tem o papel de descortinar o que está oculto por trás das representações e é inalcançável e inconsciente para os próprios atores sociais. Queremos afirmar, isto sim, que o campo simbólico não se desvincula do das ações, e o discurso orienta práticas no sentido de que imaginar o mundo é também criá-lo, bem como ao agir, reflexivamente, inventam-se e se reafirmam as significações dessa ação.

No sentido da discussão mais ampla da RSE como fenômeno social, aponta-se que empresas e empresários estão muito preocupados com a questão da sua legitimidade social, ou seja, tentando afirmar uma mudança diante dos seus públicos de interesse e da opinião pública. (Paula; Rohden, 1998). Por um lado, as externalidades, especialmente as transformações do Estado e do mercado com o processo de liberalização, são fundamentais para essa tomada de decisão (Cappellin et al., 2002); por outro, elas parecem se potencializar nas empresas pelo perfil de suas lideranças, encontrando eco no associativismo empresarial e abrindo espaço para movimentos empresariais de vanguarda. (Agüero, 2002; Gomes, 2007). Dentre os estudos críticos à RSE encontramos dois pontos importantes para a nossa discussão: o risco da privatização do espaço público em consonância com a hegemonia do liberalismo (Paoli, 2002) e o *esquecimento* das questões fundamentais por parte das empresas que, ao jogarem luz sobre um conjunto de boas ações, podem estar ocultando atos que comprometam o cumprimento de seu papel como empregadoras e potencializadoras de relações democráticas e modelares à participação política ampliada. (Cheibub; Locke, 2002).

Da literatura internacional, vale menção ao trabalho de Agüero (2002; 2005a, 2005b). O autor destaca que, na América Latina, os processos de diminuição do Estado e o aprofundamento do modelo econômico liberal tiveram ampla influência por meio de reformas e ajustes que, além de consequências desiguais, geraram profundos impactos sociais resultantes de um crescimento lento e irregular, além da necessidade de atuação internacional para as empresas locais. Nesse contexto, três fatores são, hipoteticamente, fundamentais à mobilização em torno da RSE. O primeiro é que, ao lado do processo de redemocratização e rearticulação da sociedade civil, emerge um cenário de desemprego, pobreza, aprofundamento das desigualdades e violência. Diante desse quadro, as empresas, agora mais expostas ao escrutínio público, precisam atender os consumidores com melhor nível de educação (ou de acesso à informação), bem como resolver problemas sociais adjacentes a elas, com vistas a se antecipar aos conflitos com a comunidade e a disputar com a sociedade civil, cujo poder veem crescer. O segundo elemento elencado pelo autor é uma mudança na mentalidade e no comportamento segmentado e particularista dos líderes empresariais para assumir uma orientação mais universal em âmbito nacional (seguindo Olson, o autor fala da passagem de uma "estratégia limitada de redistribuição" para uma "estratégia ampla de ganho coletivo"), marcada tanto pela influência de intelectuais orgânicos que estabeleceram a conexão entre políticas públicas – para promover um contexto social estável e equilibrado – e o desempenho dos negócios, como também pela inspiração religiosa e a participação em associações de grupos minoritários como os de imigrantes. Por último, o autor destaca alguns desenvolvimentos recentes nas teorias de gestão que enfocam a importância da relação empresa e comunidade tanto para a produtividade quanto para a competitividade. Tais fatores e a combinação entre

eles, na realidade local de cada país, precisam, na visão do autor, ser examinados com maior acuidade.

A hipótese da pesquisa, da qual se origina o presente artigo, em diálogo com a literatura brevemente desenhada acima é a de que o grande êxito do movimento pela RSE no Brasil deve-se especialmente a dois fatores: a um de caráter histórico que legitima certa presença do empresariado e das empresas na relação com as coisas públicas tanto no Estado quanto no espaço público de modo geral (ponto que não será discutido no presente artigo); ao segundo que é a presença de uma disputa hegemônica (Gramsci, 1988; 2007; Laclau; Mouffe, 2004) – observável nas dinâmicas comunicacionais como disputas de sentido – entre certos segmentos das elites empresariais, deslocando o tema de uma discussão sobre gestão para um horizonte mais amplo sobre o papel do empresário e da empresa privada na sociedade, como agentes de transformação e construção de um país – a comunidade imaginada no sentido que Anderson (2008) dá a esse termo. Nesse artigo, pretende-se apresentar os dados que dão corpo a esse segundo ponto destacado, os quais foram obtidos na investigação sobre o trabalho de duas entidades divulgadoras da RSE no Brasil: o Instituto Ethos e a Fiesp.[4]

Ethos e Fiesp: os sentidos da RSE e a disputa hegemônica

Breves notas metodológicas

A arquitetura da pesquisa consistiu na montagem de um banco de dados com material jornalístico, sistematizando os discursos em termos de sua cronologia e conteúdo. Para a conformação do banco de dados, a coleta foi inteiramente realizada via internet, o que compreendeu uma pesquisa sistemática através do mecanismo de "busca avançada" e a recuperação de matérias com depoimentos e artigos assinados por líderes do movimento da RSE de dois jornais brasileiros: *Folha de São Paulo* e *O Globo*, ambos têm certa representatividade nacional, além disso, o segundo edita um caderno especial dedicado à RSE denominado "Razão Social".[5] O período pesquisado em cada jornal foi, respectivamente, de 1994 a 2008 e de 2003 a 2008. Ainda lançando mão da pesquisa virtual, foram feitas observações

4 Este texto é resultado da reflexão empreendida na Tese de Doutorado intitulada: *Ideias do presente, práticas do passado?: elites empresariais e a questão social no Brasil e na Argentina*: análise comparativa de discursos e práticas de Responsabilidade Social Empresarial (Oliveira, 2010), defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas: Sociologia e Política da UFMG.

5 O jornal *O Globo* foi pioneiro na edição desse tipo de caderno, mas atualmente outros jornais brasileiros também têm editado material dessa natureza: é o caso do caderno "Prazer em Ajudar" do jornal *Estado de Minas* e da publicação de cadernos especiais dedicados ao tema esporadicamente como no jornal *A Tarde*, Salvador-BA, as seções especiais "Empresa&Comunidade" do jornal *Valor Econômico*.

sistemáticas nos *sites* institucionais das associações empresariais, bem assim a análise de material em meio eletrônico (vídeos, material televisivo e radiofônico). Como forma de complementar a coleta de dados, a partir de um contato mais próximo com os atores, foram realizadas: observação participante em eventos empresariais (Conferência Internacional/Ethos – 2008 e 2009; Mostra de Responsabilidade Socioambiental/Fiesp – 2008 e 2009; Seminários de Responsabilidade Social/ Fiemg – 2003, 2004 e 2005) e entrevistas pessoais com informantes privilegiados.

Na coleta dos jornais, foram enfocadas diversas entidades divulgadoras do tema no Brasil. Detivemo-nos, entretanto, apenas naquelas que têm uma expressão mais significativa no espaço público (definido por critério de visibilidade midiática, conforme o quadro 1), o Instituto Ethos e a Fiesp. As duas entidades são empresariais (o que é a marca do movimento da RSE no Brasil), além de evidenciarem, na comparação, as tensões entre segmentos das elites empresariais que são o objetivo do trabalho destacar.

Quadro 1 – Total de registros recuperados das entidades nos jornais (indicador de visibilidade midiática)[6]

Entidade	Folha de São Paulo	O Globo
Instituto Ethos	193	51
Fiesp	68	6
Gife	25	7
Ibase	14	16
CEBDS	4	1
Amcham/SP	2	1
Transparência Brasil	8	3

Fonte: Oliveira (2010).

RSE: um conceito polissêmico

De acordo com o recorte aqui escolhido, o primeiro passo é o reconhecimento de que existem variações na leitura e na operacionalização do conceito de RSE. Vale ressaltar que, como veremos a seguir, a organização dos discursos das entidades sugerem uma competição pelo sentido correto da RSE, como também a posição do empresariado diante da questão social e da construção da Nação.

6 A busca foi feita pelo mecanismo de "busca avançada" com os termos "responsabilidade social" + "nome da entidade" e também "responsabilidade social" + "sigla da entidade". Em vários casos, foi complementada pela busca combinada dos termos "responsabilidade social" + "nome de líderes da entidade". O período para o jornal *Folha de São Paulo* foi de 1º/1/1994 a 31/12/2008 e do jornal *O Globo* foi de 1º/1/2003 a 31/12/2008. Para a *Folha de São Paulo* somente foram considerados os registros publicados no jornal impresso; para *O Globo* foram consideradas as matérias disponibilizadas para consulta pública pelo jornal que mesclam material publicado no *site* de notícias e no jornal impresso, incluindo alguns da *Revista Razão Social* (edição bimensal em circulação desde 2003).

O conceito de RSE trabalhado pelo Ethos está fundamentado nas noções de parceira e corresponsabilidade para o desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que tem a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (INTERNET, 2012).

Segundo Grajew (2009), responsabilidade social é "nada mais nada menos que fazer as coisas certas. E quando se faz as coisas certas, as recompensas pessoais são muito grandes. E do outro lado, nós mostramos os riscos de não ter uma gestão socialmente responsável". A gestão como uma visão integral da empresa e dos contextos econômico, social e ambiental em que atua é fundamental para que uma empresa seja bem-sucedida em obter da sociedade sua legitimidade, o que o Ethos chama de "licença social" (ETHOS, 2009, p. 28), conceito-chave no trabalho do *Business for Social Responsability* (BSR), entidade norte-americana que foi modelo e inspiração para o trabalho da entidade brasileira.

Já no caso da Fiesp, o que a documentação aponta é que uma racionalidade instrumental com relação a fins dá contornos ao conceito, pois sempre o que a entidade busca enfatizar são os ganhos da empresa ao realizar uma ação de RSE. Há a utilização do conceito de *stakeholders*, porém, de maneira geral, a RSE aparece como uma forma de a empresa "aprimorar sua imagem" nas chamadas partes interessadas. Quando pensa no consumidor, o vê como "mais informado e consciente" (INTERNET, 2012), privilegiando empresas que "disponibilizam informações detalhadas sobre sua cadeia de suprimentos, sua produção e o impacto social e ambiental que a mesma causa". Quando a entidade pensa o Estado (a palavra *governo* é que aparece nos documentos, privilegiando, portanto, a dimensão administrativa em detrimento da dimensão política). Esse é apontado, na maior parte dos casos, como o grande entrave para a indústria melhorar seu poder de competitividade. Quando pensa a concorrência, o ganho que as empresas que colocam a RSE em sua estratégia é, segundo a entidade, tornar-se mais competitiva e ter um diferencial importante ante a concorrência num mercado exigente. Quando a entidade pensa o público interno das empresas, as estratégias de desenvolvimento, o crescimento e a qualidade de vida, acredita que o retorno é a motivação das pessoas, e o resultado final, o aumento da produtividade e da competitividade.

Para Belfort, diretora do Comitê de Responsabilidade Social – Cores da Fiesp – o objetivo da entidade é conscientizar os empresários que a RSE não é somente filantropia ou ação social, mas também o exercício da ética e da cidadania dentro

da própria indústria. (Belfort, FSP, 31 jul. 2007). Já para o Ethos, conforme destacou Itacarambi, uma de suas principais lideranças,

> o objetivo é a construção de uma sociedade sustentável e justa. RSE é uma estratégia para atingir esse objetivo, dado o grande impacto cultural, moral, socioambiental, econômico e político que as empresas têm sobre a organização e o funcionamento da sociedade. As estratégias de atuação do Ethos são baseadas, por um lado, na promoção da visão sobre o potencial de mudança social da RSE e, por outro lado, na mobilização das forças interessadas na mudança. A interação entre essas forças dão ao processo uma dimensão de movimento social pela RSE. (2009, p. 4).

Nos seus dez primeiros anos de existência (1998-2008), o Instituto Ethos priorizou a produção, divulgação e disseminação de conhecimentos e práticas, metodologias e ferramentas de gestão para apoiar as iniciativas das empresas, bem como a construção de mecanismos de reconhecimento público das empresas com a implementação de mudanças em seus processos de gestão, avaliando que "o tema entrou em definitivo na agenda pública e na agenda empresarial". (Itacarambi, 2009a, p. 4). Num primeiro momento, tais esforços dirigiam-se a cada empresa, num segundo, às cadeias produtivas e, num terceiro, que é o atual, a uma atuação política mais ampla ligada à causa da construção de uma economia de baixa emissão de carbono ou "economia verde". O Ethos nunca prescindiu de uma atuação pública, divulgando seus posicionamentos na defesa da RSE como elemento de mudança. Segundo a movimentação da Conferência Internacional de Empresas e Responsabilidade Social 2009, a necessidade passa a ser a de enfatizar o tema da sustentabilidade ambiental, enquanto os problemas sociais resultantes da distribuição desigual dos resultados tendem a perder espaço na agenda das empresas. Segundo Itacarambi (2009b), isso "coloca a exigência de atuação política acima da produção e disseminação de conhecimento técnico e estímulo a mudanças internas das empresas".

Para a Fiesp, mudança mais significativa ocorreu em 2007 quando um novo tipo de percepção do conceito pareceu se delinear, e a entidade passou a usar o conceito Responsabilidade Socioambiental.[7] Num primeiro momento, isso se traduz na voz da diretora do Cores da Fiesp, no anúncio de um outro tipo de preocupação que não os ganhos exclusivos de imagem com os vários públicos:

> Não adianta a empresa ter um departamento para cuidar dos projetos socioambientais ou alocá-los no marketing se o assunto não está de fato incorporado ao seu dia-a-dia, se

7 Vale lembrar que foi nesse ano que ocorreu a divulgação do relatório de maior impacto do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC) da ONU e que, em 2006, foi publicado o Relatório Stern, documento que sistematiza as análises do economista Nicholas Stern sobre os impactos econômicos nas mudanças climáticas. Ele aponta que o investimento de 1% do PIB mundial em medidas preventivas relativas à degradação ambiental pode evitar a perda de 20% desse mesmo PIB num prazo de 50 anos. (Stern, 2006).

> não é entendido como uma ferramenta de gestão. Provavelmente, isso faria com que o funcionário que tivesse atendido os telefonemas soubesse tratar a demanda de maneira adequada. (Belfort, FSP, 31 jul. 2007).

Para ela a RSE "tem de começar de dentro para fora. Muitas vezes, infelizmente, o que vemos é muita gente fazendo somente para fora, somente para sair bem na foto de um movimento que ganhou importância". (FSP, 30 out. 2007). Na Mostra de Responsabilidade Socioambiental 2009, a diretora do Cores da Fiesp reitera sua posição: "A responsabilidade é de cada um. Nós não mudamos o mundo, mudamos a gestão." (Belfort, FSP, 31 jul. 2007). Ao comentar as iniciativas de incentivo à Produção Mais Limpa, o presidente Paulo Skaf destaca, além dos conteúdos humano e ambiental, o seu resultado mais palpável: a economia de recursos e os consequentes ganhos de competitividade, o que a torna não um ônus, mas um bônus. (Skaf, 2009). Desse modo, vemos que mesmo quando a questão ambiental torna-se a tônica, o molde do utilitarismo ainda está fortemente presente.

É interessante notar que tais definições de RSE marcarão diferentes visões sobre a questão social (pobreza e desigualdade), o Estado, a sociedade civil, o papel das empresas e dos empresários e o projeto de País – a Nação como comunidade imaginada – propostos em seus discursos. Tais diferenças foram sintetizadas em quatro quadros apresentadas a seguir, organizadas de acordo com o conteúdo e a cronologia para facilitar a comparação das posições das duas entidades na disputa hegemônica. Os quadros 2 e 3 sintetizam algumas categorias-chave no universo das duas organizações considerando-se dois momentos do movimento pela RSE: o primeiro cujo foco estava na questão social, e o segundo, na questão ambiental. Já os quadros 4 e 5 sintetizam os vínculos das organizações com outros atores sociais delineando claramente os entendimentos sobre as fronteiras entre o que é o interesse público e o que é o interesse privado que decorre de seus relacionamentos.

Síntese analítica dos discursos

Quadro 2 – Comparação Ethos/Fiesp Momento I – Foco no social

Variáveis / Entidades	Histórico	Conceito de RSE	Questão Social: pobreza e desigualdades	Estado	Sociedade civil	Empresários e empresas	Nação imaginada
ETHOS	1998: entidade da sociedade civil organizada, formada por empresários (líderes) e empresas (associadas) com o objetivo de divulgar, pesquisar e criar instrumentos sistemáticos de gestão com RSE.	Construir uma sociedade justa e sustentável por meio de mudança na gestão empresarial que contemple os relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*).	A pobreza e as desigualdades são os problemas sociais mais graves do País que precisam ser encarados com um pacto social (governo, empresas e sociedade civil organizada) e consequentes políticas públicas.	Instância de debate público e de institucionalização das deliberações públicas com vistas a criar um quadro institucional estável e eficiente. O mau funcionamento do Estado é visto, na maior parte das vezes, como resultado de equívocos do sistema político.	Instância de controle do Estado e de formulação dos problemas sociais do ponto de vista de quem os vive. O Ethos se vê como parte da sociedade civil, embora não deixe de remarcar sua origem empresarial, e a partir dela pretende construir uma liderança na qual possa levar adiante o seu projeto.	Líderes de opinião e do processo produtivo. Agentes poderosos no mundo globalizado que precisam canalizar esse poder não só para o atendimento de seus próprios interesses, mas para finalidades públicas.	Diminuição das desigualdades sociais e aumento da participação de todos os grupos na economia e na política. Nação líder no cenário internacional.
FIESP	1942: entidade sindical de representação dos interesses industriais do Estado de São Paulo, mas com grande influência nacional.	Realizar ações sociais como forma de maximizar os ganhos advindos do relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).	Pobreza e desigualdades não se configuram como pauta central para a entidade.	Objeto de ampla crítica por parte da entidade: ineficiente, grande, opera contra os interesses produtivos. A palavra *governo* é mais frequente do que *Estado*.	Parcerias → possíveis se houver consonância de objetivos (olhar do lado de fora).	Importantes agentes do processo de geração de riquezas e, portanto, de geração de melhores condições de vida.	Crescimento da indústria com ampliação do mercado interno (inclusão pelo consumo) e externo (globalização).

Fonte: Oliveira (2010).

Quadro 3 – Comparação Ethos/Fiesp Momento II – Foco no ambiental

Variáveis / Entidades	Histórico	Conceito de RSE	Sustentabilidade	Estado	Sociedade civil	Empresários e empresas	Nação imaginada
ETHOS	Tema ambiental ganha força a partir de 2006 com o Manifesto pela Sustentabilidade e perspectivas internacionais sobre mudanças climáticas.	Construir uma economia verde, inclusiva e responsável.	Econômica, social e ambiental: criar as bases para gerar um ambiente em que todos possam sobreviver, inclusive os negócios; as empresas como precursoras da nova economia.	Parceria/rede/ controle externo → *accountability* das políticas públicas.	Parceria/rede = crescimento e fortalecimento mútuo (olhar do lado de dentro como movimento social empresarial).	Parceria/rede/ controle externo = agente de mudança econômica e social.	Brasil como uma potência líder da economia verde, inclusiva e responsável.
FIESP	Tema ambiental ganha força a partir de 2007 com as perspectivas internacionais sobre mudanças climáticas.	Respeitar o meio ambiente é uma opção estratégica, disseminação da ética e da responsabilidade social como pressupostos do desenvolvimento da indústria em primeiro lugar e do País como consequência.	Econômica: sustentabilidade ambiental é a sustentabilidade do negócio.	Parceria/ controle externo (fiscalização para ver se as decisões estão em consonância com os interesses industriais) → políticas públicas, com ênfase em políticas econômicas.	Parcerias → possíveis se houver consonância de objetivos (olhar do lado de fora).	Representados pela entidade (prevalece a visão de corpo).	Brasil como uma grande potência econômica com base numa economia industrial com tecnologia de ponta: nação competitiva no cenário internacional.

Fonte: Oliveira (2010).

Quadro 4 – Comparação Ethos/Fiesp quanto aos objetivos políticos

Variáveis / Entidades	Questão social	Momento I: enfoque no social	Momento II enfoque na sustentabilidade	Estado	Sociedade civil	Empresários e empresas	Nação imaginada
ETHOS	Promover a inclusão social ampliada.	Mudar o mundo a partir de mudanças nas empresas.	Mudar o sistema econômico e construir a nova economia.	Contribuir para as mudanças no sistema político que maximizem o papel do Estado.	Fortalecimento continuado da ação como movimento social (com desdobramentos da própria entidade).	Engajamento das empresas na mudança econômica e social pela via da pesquisa tecnológica associada a uma visão de políticas públicas e controle externo ao Estado.	Fazer valer o seu projeto de país.
FIESP	Contribuir para mitigar a questão social e a inclusão com foco em temas específicos e tradicionais na entidade: educação (com forte peso na educação para o trabalho), PDD, negros, crianças, adolescentes e jovens.	Melhorar a imagem pública das empresas.	Garantir a sobrevivência dos negócios e aproveitar as oportunidades oriundas da nova economia.	Oferecer estudos e perspectivas, a fim de fazer valer os interesses da indústria para as políticas econômicas e as reformas estruturais.	Abertura para ações conjuntas e para melhorias na ação social das empresas com base nos parâmetros profissionais do terceiro setor.	Engajamento no crescimento econômico pela via da tecnologia (com financiamentos estatais) associada a uma visão de fiscalização, sob o escrutínio dos interesses industriais e das políticas econômicas.	Fazer valer o seu projeto de país.

Fonte: Oliveira (2010).

Quadro 5 – Comparação Ethos/Fiesp quanto à qualidade dos vínculos

Variáveis / Entidades	Sentido da doação	Conceito de RSE	Sustentabilidade	Estado	Sociedade civil	Empresários e empresas	Nação imaginada
ETHOS	Doar interessado (o bem do projeto de país da instituição) e desinteressado (o bem público).	Idealista-pragmático.	Econômica, social e ambiental: criar as bases para gerar um ambiente em que todos possam sobreviver, inclusive, as empresas.	Parceria/rede/ controle externo (*accountability*) → políticas públicas.	Parceria/rede = crescimento e fortalecimento mútuo (olhar do lado de dentro).	Parceria/rede/ controle externo = agente de mudança social. O empresário é o cidadão que faz negócios.	Nação-líder no cenário internacional. Diminuição das desigualdades sociais e aumento da participação de todos os grupos na economia e na política.
FIESP	Doar interessado na contrapartida = princípio da equivalência (doar significa receber imagem, competitividade, produtividade, melhorias no ambiente econômico e condições de produção). O bem privado é o bem público.	Utilitarista com orientação para os interesses da indústria.	Econômica: sustentabilidade ambiental é a sustentabilidade do negócio.	Parceria/controle externo (fiscalização para ver se as decisões estão em consonância com os interesses industriais) → políticas públicas, com ênfase nas políticas econômicas.	Parcerias → possíveis se houver consonância de objetivos (olhar do lado de fora).	Representados pela entidade (prevalece a visão de corpo). Empresário é também cidadão.	Nação competitiva no cenário internacional, investimentos tecnológicos para criar uma nação com "equilíbrio ambiental". Crescimento da indústria e da participação das pessoas no consumo "equidade social".

Fonte: Oliveira (2010).

Algumas análises

No caso do Brasil, a liderança do movimento em torno da divulgação de práticas de RSE é empresarial, corroborando o modelo que Agüero (2005a) chamou de "*business driven"* (em oposição ao modelo *citizen driven,* em que as organizações da sociedade civil não empresariais estão na liderança). Essa diferença pode ser explicada, em caráter hipotético, a partir do processo histórico que revela uma maior aproximação do empresariado brasileiro do Estado – ainda que por vias não convencionais como a político-partidária – e, consequentemente, das decisões de política social.[8] Há que se ressaltar ainda que a liderança brasileira é marcada pela presença do Ethos no campo, referência não só para o Brasil, mas para outros países que é uma entidade empresarial não de molde corporativista, mas atuante como grupo organizado da sociedade civil. Como observável nos quadros acima, isso significa o uso de instrumentos e formas de trabalho, bem como de objetivos bastante diferenciados em relação aos da Fiesp, colocando o Ethos como um modelo, um parâmetro de formas de organização de discursos e de práticas que, por exemplaridade e por haver logrado credibilidade, é tomado como ator de referência. É por isso que Agüero (2005b) o chamou de "vanguarda empresarial".

O segundo fator de destaque é a qualidade da interpretação/experiência dos vínculos no campo. Relações sociais de combate são fundamentais para a estruturação do campo da RSE e ocorrem entre as entidades promotoras, como também entre essas e o Estado e outros grupos da sociedade civil, na medida em que cada entidade promove caminhos diferentes para a sua institucionalização e compreende de forma diferente qual é a razão de uma empresa realizar investimentos em ações sociais e ambientais. Como pontuou Weber (1964), no combate – relação social fundamental na constituição da vida em sociedade – há uma orientação recíproca das condutas que é ainda mais necessária do que num acordo, pois o que está em jogo é a própria existência das propostas de cada um dos combatentes. Há uma vontade de cada um dos atores de se impor sobre o *outro* e há, da outra parte, resistência. Vale dizer que as relações sociais de combate têm um objeto e, quando essas ocorrem no âmbito político, caracterizam uma disputa hegemônica. (Laclau; Mouffe, 2004). O "social" é um ótimo modo pelo qual se deve combater além de um excelente lócus de disputa hegemônica (pensada como luta pela direção intelectual e moral), pois sua legitimidade não é questionada (especialmente em contextos em que a questão social é ampla e complexa). Quase sempre envoltas em ideários altruístas, as ações voltadas à população mais desfavorecida justificam-se por si mesmas.

No presente trabalho, o objeto da disputa hegemônica não se restringe à questão social. Um dos resultados que o trabalho alcançou foi a descoberta de que a ação

8 Tal hipótese foi detidamente investigada na Tese de Doutorado que sustenta as reflexões apresentadas no presente artigo. (Oliveira, 2010). No entanto, seu detalhamento aqui foge do escopo inicialmente delineado.

coletiva do empresariado brasileiro em prol da promoção da RSE não se restringe apenas ao estímulo da ação socialmente responsável por parte das empresas. Há nesse trabalho um projeto de país, consubstanciado na imaginação da nação que cada uma das entidades defende. Algo que poderia ser sintetizado da seguinte forma: Brasil como economia competitiva (Fiesp) *versus* Brasil como economia verde, inclusiva e responsável (Ethos).

A disputa pela liderança política, moral e intelectual não contornada por mediações dialéticas ou pelos convencionais conflitos entre capital e trabalho, busca o consentimento social em torno da *causa* de cada uma das entidades. A *causa* é constituída ideologicamente, acionando um conjunto de *teorias* explicativas que norteiam a ação daqueles que as desenvolvem e que a desenham semanticamente e a oferecem ao escrutínio público. Buscar as convergências entre interesses das empresas e interesses nacionais é um ponto comum entre as entidades brasileiras analisadas. O que difere é a ordem de prioridade com que esses interesses são organizados.

Ainda em relação à qualidade dos vínculos estabelecidos, ela é também fator determinante de diferenças aplicáveis ao campo da RSE no Brasil. Notam-se distinções na atuação das entidades promotoras da RSE que têm consequências profundas na sua configuração. No caso do Ethos, a atuação em rede, os pactos, as parcerias (com o Estado e outros grupos da sociedade civil), a autoaplicação das métricas promovidas, a relação com as empresas associadas – que não têm implicado uma atitude corporativista ou de autoproteção de interesses setorizados –, o conjunto de documentos para reflexão e a maneira de conceber a questão social (e ambiental) revelam posições que nos remetem ao horizonte da reciprocidade. Com base na reciprocidade, o que implica a presença simultânea do interesse e do desinteresse, os vínculos reforçam relações de confiança, o que combina com a proposta de um mundo alternativo ao que vivemos, uma resposta ética ao jogo insustentável da racionalidade instrumental capitalista. No caso da Fiesp, se há um espírito de reciprocidade, ele se assemelha mais a um modelo de ganha-ganha no qual não há espaço para a gratuidade e certa dose de desinteresse. O sentido da *doação* se interessa pelos ganhos que dela se podem obter (principalmente competitividade, produtividade e legitimidade social).

O empresariado, representado pelas lideranças do Ethos – cujas raízes remontam às lutas democráticas dos anos 80 (séc. XX) e a ruptura com as posições de entidades empresariais tradicionais como a Fiesp – ao se organizar como movimento social empresarial alternativo ao modelo corporativista, representa uma vanguarda como avalia Gomes (2007), mas não é somente a sua gênese que caracteriza tal vanguarda. A maneira de conceber a RSE e de organizar os vínculos com outros atores, ou,

dito de outro modo, a maneira de conceber a fronteira entre o público e o privado explicitada pelo Ethos em contraste com a Fiesp, revela algo importante sobre a visão das desigualdades em seu sentido mais amplo. No caso da Fiesp, o sentido da doação está interessado nos ganhos que dela se podem obter (principalmente competitividade, produtividade e legitimidade social). Assim, sob a experiência formal da doação ao social, uma visão utilitarista desenha um cenário de ganha-ganha, no qual, nas trocas, todos ganham, mas isso não implica, necessariamente, socializar perdas nem tampouco que a racionalidade pública anteceda à racionalidade privada. Assim, o importante é assinalar que uma rede de relações calcada na horizontalidade e uma visão de RSE alinhada com o conceito de desenvolvimento social apresentam, potencialmente, maior tendência ao entendimento de que, para haver melhor distribuição de renda, as empresas e quem as controla precisam renunciar a uma parte dos seus ganhos. Difundir esse tipo de atitude é um feito novo no empresariado brasileiro e é nesse contraponto que reside a importância da disputa.

Considerações finais

No presente artigo, descrevemos, com base nos dados apresentados, a disputa hegemônica de duas entidades divulgadoras da RSE em torno de diferentes concepções da fronteira entre público e privado. Pode ser que as práticas de RSE não cheguem a determinar um movimento contra-hegemônico em relação ao capitalismo neoliberal e assinalem, especialmente na prática das empresas, o risco de privatização do espaço público, conforme a crítica de Paoli (2002), bem como não sejam um sinal efetivo de que empresas são boas empregadoras e de que abram espaço para relações mais horizontalizadas e participativas de acordo com Cheibub e Locke (2002). Por outro lado, avaliando-se a mobilização empresarial em torno da RSE, a disputa hegemônica entre segmentos do empresariado – até agora não levantada como objeto de estudo – aponta para algo recente na história do Brasil e tão importante para a consolidação democrática que são as "múltiplas posições de sujeito" independentemente de uma solidariedade de classe. Dois aspectos inter-relacionados foram relevados na análise: as práticas de RSE como instrumento de poder e instrumento simbólico das elites empresariais. Buscamos notar como a polissemia de sentidos da expressão *responsabilidade social*, relacionada à forma de ver e expressar o papel da empresa na vida social representa tanto a luta pelo sentido correto nos percursos de sua institucionalização como prática, quanto a disputa hegemônica entre diferentes projetos de nação presentes na imaginação empresarial.

Por outro lado, há o risco de um comprometimento que tende a privatizar o público sempre que isso se apresentar vantajoso, mas que, com o mesmo desprendimento pode ser devolvido ao Estado assim que não mais gerar retornos significativos.

Portanto, a polissemia encontrada no campo da mobilização das entidades empresariais pode alimentar, na visão e na prática das organizações empresariais, a recorrência à noção de RSE sempre que for rentável fazer investimentos nesse campo e, por outro lado, responsabilizar o Estado sempre que a sociedade civil não se sentir atendida. Tal constatação encontra eco na investigação que fez Reis (2001) acerca da percepção das elites brasileiras sobre a pobreza. Se, por um lado, há um amplo reconhecimento sobre a centralidade da questão da pobreza no Brasil entre todas as elites investigadas (empresariais, sindicais, políticas, burocráticas), quando se trata de solução, a atitude é a de "jogar a culpa no Estado". Especialmente as elites empresariais tendem a não se ver como parte do problema e muito menos da solução.

Como observa Reis (2001), há dois padrões interessantes a serem reconhecidos na visão das elites. O primeiro diz respeito à culpabilização do Estado que ocorre em maior proporção por parte dos empresários, mas também está presente nas demais elites, incluindo as políticas e burocráticas que, portanto, não se assumem como parte do aparato estatal. O segundo diz respeito ao fato de que a falta de vontade política poderia ser também *estendida a* e *assumida por* elas próprias, o que não ocorre. Essa leitura aponta para uma relação clientelística diante do Estado, pois esse deveria buscar soluções para problemas sociais que, no limite, trazem externalidades negativas para os não pobres. Esses últimos (pensados como atores sociais) não se responsabilizam pelo problema da pobreza, o que permite questionar se estão de fato interessados na sua solução. Segundo a autora,

> falta uma noção de responsabilidade social entre as elites. Aparentemente, elas não se vêm [sic] como parte de um todo, uma coletividade, nem tampouco percebem o estado como parte da sociedade. Quando o responsabilizam pela persistência da pobreza, elas se eximem da responsabilidade coletiva. (Reis, 2001, p. 149).

Outro tema central é o da prestação de contas. Como nossa cultura política está centrada mais no Estado do que na participação organizada na esfera da sociedade civil, é muito comum a atitude de esperar dele as soluções e, de modo análogo, nas ações de RSE, esperar da empresa. Embora haja evidências que podem nuançar tal proposição – advindas do aprofundamento da experiência democrática recente – há também uma consequência não prevista para as organizações ao chamarem suas ações de RSE. É que, ao agirem sobre o que é de interesse público sob a justificativa de que o Estado não o faz, podem passar a ser responsabilizadas como o Estado o é. A sociedade civil tem um papel fundamental na exigência da prestação de contas dessas ações.

A principal contribuição metodológica do artigo reside em apresentar a análise comparativa como um fator de destaque em relação ao entendimento do fenômeno da

RSE, muitas vezes tomado em bloco e não como um feixe de sentidos que orienta ações distintas. Do ponto de vista teórico, ressalta-se que, na literatura sobre empresários, sobressai a ideia de ausência de hegemonia da burguesia industrial identificada com a fraqueza e passividade dos empresários industriais diante do Estado forte no contexto de um capitalismo autoritário. Diniz (1978) e Boschi (1979), investigando dois períodos históricos diferentes, respectivamente 1930-1945 e pós-1964, combatem essa visão, mostrando que tal ideia está fundada numa fraqueza e passividade que, de fato, não se verifica dada a participação dos empresários nas estruturas estatais e sua força auto-organizadora numa estrutura dual que congrega a participação em sindicatos e associações.

Concordando com os autores no que se refere à não existência de uma passividade, tentamos revisar o próprio conceito de hegemonia com vistas a expandir as possibilidades analíticas do papel do empresariado na contemporaneidade e de modo mais amplo para emoldurar as relações entre Estado e sociedade. Assim, a revisão do conceito de hegemonia, trabalhando-se com uma visão mais dinâmica e incluindo nele a diversidade de posições e não os consensos abrangentes instaurados com base na solidariedade de classe, pode abrir um campo promissor de pesquisas tanto para entender fenômenos do presente quanto para revisitar fatos e momentos históricos pretéritos.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, vale ressaltar que, se uma empresa está mesmo disposta a intervir na realidade com vistas à sua transformação, o papel da comunicação é chave nesse sentido porque é a parte da gestão mais capacitada a abrir os canais de diálogo, institucionalizando-os como prática, bem como a partir de seu papel articulador dos interesses, buscar horizontalizar racionalidade privada e racionalidade pública. Aliás, é no campo da comunicação organizacional que se constitui um processo estratégico legitimador dessas construções da realidade e de sua institucionalização, sendo, assim, campo fértil para fazer circular sentidos na construção da significação hegemônica de RSE a partir das escolhas gerenciais feitas. Desse modo, as pretensões do presente trabalho foram as de contribuir com uma hipótese que possa alimentar estudos de caso de programas e projetos, bem como estudos sobre posições importantes no campo – por exemplo, o que é a RSE para o Estado, para a sociedade civil e também como, pela via dos discursos e práticas de RSE, tais atores se enxergam e se constituem. Não menos importantes seriam estudos de recepção dos projetos de RSE para pensar o seu consumo e as respostas dos públicos, a fim de analisar os movimentos das outras forças (sujeitos) nessa disputa cuja presença e modalidades de ação, reflexivamente, constituem as percepções, escolhas e modalidades de ação das organizações nas interações mediadas por tais projetos.

Referências

ANDERSON, Benedict. *Comunidades imaginadas*: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

AGÜERO, Felipe. *Business social responsibility in Latin America*: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico and Peru. Miami: School of Internacional Studies/University of Miami, 2002. (Report for Ford Foundation).

_____. Business, politics and the surge of corporate social responsibility in Latin America. *Antropolítica*, n. 18, p. 57-78, 2005a.

_____. The promotion of corporate social responsibility in Latin America. In: SANBORN, Cynthia; PORTOCARRERO, Felipe (Eds.). *Philanthropy and social changes in Latin America*. Cambridge; Massachusetts: Harvard University Press, 2005b. p. 103-134.

BARBOSA, Lívia. Globalização e cultura de negócios. In: KIRCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará; Faperj, 2002. p. 211-225.

BORGER, Fernanda. *Responsabilidade social*: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

BOSCHI, Renato Raul. *Elites industriais e democracia*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

CAPPELLIN, Paola et al. As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará; Faperj, 2002. p. 253-277.

CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. Valores ou interesses?: reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará; Faperj, 2002. p. 279-291.

DINIZ, Eli. *Empresário, Estado e capitalismo no Brasil*: 1930-1945. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato. *Empresários, interesses e mercado*: dilemas do desenvolvimento no Brasil. Belo Horizonte: Ed. da UFMG; Rio de Janeiro: Iuperj, 2004.

GOMES, Eduardo. Além do mercado: origens, trajetória e características da responsabilidade social das empresas no Brasil. In: GOMES, Ângela de Castro (Org.). *Direitos e cidadania:* justiça, poder e mídia. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2007. p. 169-191.

GRAMSCI, Antonio. *Concepção dialética da história*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

_____. *Maquiavel, a política e o Estado Moderno*. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1988.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. *Hegemonía y estrategia socialista*: hacia una radicalización de la democracia. 2. ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2004.

OLIVEIRA, Luciana de. *Ideias do presente, práticas do passado?*: elites empresariais e a questão social no Brasil e na Argentina: estudo comparativo de discursos e práticas de Responsabilidade Social Empresarial. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política) – UFMG, Belo Horizonte, 2010.

PALADINO, Marcelo; MOHAN, Anupama. *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina*. Buenos Aires: Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, 2002. (Documento de Investigación).

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Democratizar a democracia*: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PAULA, Sérgio Goes de; ROHDEN, Fabíola. Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do Prêmio Eco. In: LANDIM, Leilah (Org.). *Ações em sociedade*: militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU, 1998. p. 173-239.

REIS, Elisa. Percepções da elite sobre a pobreza e a desigualdade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais,* 2000, v. 15, n. 42, p. 143-152. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 jan. 2009.

STERN, Nicholas. Relatório Stern. 2006. Disponível em: <HTTP://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/content/relatorio-stern>. Acesso em: 15 jul. 2009.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. *Dinâmica de institucionalização de práticas sociais*: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. Tese (Doutorado) – Centro de Formação e Pesquisa da Ebape/FGV, São Paulo, 2005.

WEBER, Max. *Economía y sociedad*: esbozo de sociología comprensiva. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1964.

Documentos

BELFORT, Eliane. Entrevista concedida a Rosa Diniz. Disponível em: <http://www.youtube.com/results?search_query=Eliane+Belfort&search_type=&aq=f>. Acesso em: 1º out. 2009.

_____. Mudar para permanecer como está. Disponível em: <http://www.facape.br/simfacape/arq_e_doc/art_dra_eliane_mudar_para_permanecer_como_esta.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2009.

_____. Entrevista concedida a Cynthia Ribeiro. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_print.php?id=517>. Ed. 87, ano: 6. Acesso em: 16 jan. 2010.

ETHOS. *Carta de princípios*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____. *Relatório de sustentabilidade Ethos e Uniethos 2008*. São Paulo: Instituto Ethos, 2009. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-324Relatorio%20de%20Sustentabilidade%20Ethos%20e%20Uniethos%202008v1.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2009.

FIESP. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Material Promocional da II Mostra do Sistema Fiesp de Responsabilidade Socioambiental. Bienal Ibirapuera, São Paulo, 2008.

_____. Material Promocional da III Mostra do Sistema Fiesp de Responsabilidade Socioambiental. Bienal Ibirapuera, São Paulo, 2009.

GRAJEW, Oded. Entrevista concedida a Luciana de Oliveira na Conferência Internacional do Instituto Ethos, São Paulo, 2009.

ITACARAMBI, Paulo. *Projeto Ethos 10 anos*: documento de trabalho para uso da equipe e do conselho. São Paulo: Instituto Ethos, 2009a.

_____. Entrevista concedida a Dal Marcondes. São Paulo: Envolverde, 2009b.

Jornal *Folha de São Paulo*. 10/10/1995; 03/04/1996; 25/08/1996; 27/05/1997; 22/07/1998; 07/08/1998; 09/11/1998; 17/12/1998; 02/04/1999; 23/06/1999; 27/06/1999; 10/08/1999; 16/09/1999; 02/10/1999; 01/11/1999; 06/12/1999; 12/12/1999; 07/07/2000; 12/06/2000; 14/05/2000; 04/03/2001; 05/09/2001; 23/10/2001; 05/02/2002; 12/03/2002; 25/04/2002; 06/05/2002; 24/05/2002; 31/05/2002; 08/06/2002; 20/06/2002; 08/11/2002; 12/11/2002; 17/11/2002; 20/02/2003; 27/03/2003; 07/04/2003; 02/05/2003; 09/12/2003; 21/12/2003; 13/05/2003; 26/07/2003; 04/08/2003; 09/12/2005; 15/12/2003; 20/12/2003; 21/12/2003; 25/12/2003; 05/01/2004; 21/06/2004; 18/05/2004; 10/07/2004; 27/08/2004; 05/09/2004; 29/09/2004; 21/12/2004; 17/03/2005; 31/03/2005; 12/05/2005; 22/05/2005; 20/06/2005; 30/06/2005; 10/08/2005; 19/09/2005; 26/10/2005; 06/11/2005; 09/12/2005; 15/12/2005; 16/12/2005; 26/12/2005; 07/05/2006; 15/06/2006; 22/06/2006; 24/06/2006; 08/10/2006; 28/11/2006; 06/12/2006; 20/01/2007; 27/02/2007; 27/03/2007; 09/04/2007; 10/04/2007; 31/07/2007; 17/08/2007; 30/10/2007; 07/12/2007; 03/01/2008; 11/01/2008; 20/01/2008; 03/04/2008; 18/04/2008; 11/05/2008; 16/08/2008; 26/08/2008; 12/10/2008.

Jornal *O Globo*. 31/08/2007; 06/09/2007; 20/09/2007; 04/10/2007; 05/10/2007; 13/10/2007; 17/10/2007; 25/10/2007; 30/10/2007; 11/11/2007; 17/11/2007; 21/11/2007; 27/11/2007; 29/11/2007; 03/12/2007; 12/12/2007; 18/12/2007; 22/12/2007; 29/01/2008; 11/03/2008; 13/03/2008; 14/04/2008; 29/04/2008; 15/05/2008; 28/05/2008; 29/05/2008; 03/06/2008; 19/06/2008; 21/06/2008; 25/06/2008; 07/07/2008; 17/07/2008; 24/07/2008; 04/08/2008; 26/09/2008; 31/11/2008; 12/12/2008; 16/12/2008; 21/12/2008.

Revista da Indústria. São Paulo: Fiesp, várias edições.

SKAF, Paulo Antônio. Discurso de Abertura da III Mostra de Responsabilidade Socioambiental da Fiesp. São Paulo, 25, 26 e 27/ago. 2009.

YOUNG, Ricardo; GRAJEW, Oded. *Manifesto pela sustentabilidade*. Internethos, 2006. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1462/o_instituto_ethos/o_internethos/o_que_fazemos/politicas_publicas/sustentabilidade/manifesto_pela_sustentabilidade.aspx>. Acesso em: 17 dez. 2006.

YOUNG, Ricardo. Entrevista concedida ao programa "Balanço Social" da TV Cultura de São Paulo, exibido em 21 mar. 2007. Vídeo.

_____. Entrevista concedida à Cristina Carvalho Pinto. TV Mercado Ético, Abril Canais, maio 2008. Disponível em: <http://mercadoetico.terra.com.br/tv-mercado-etico/>. Acesso em: 10 out. 2008.

Sites institucionais

www.fiesp.com.br

www.ethos.org.br