



**Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Ciência Política**

**Clarissa Inserra Bernini**

**AS INFLEXÕES NO CAMPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: O CASO DA  
PROMOÇÃO DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE**

**Campinas  
Setembro de 2015.**

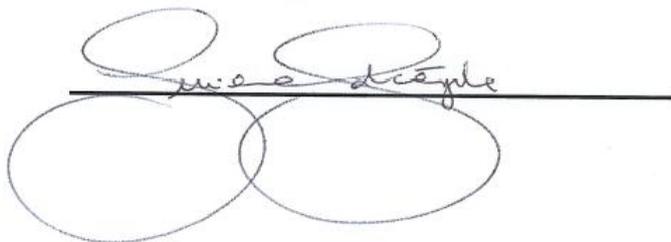
Clarissa Inserra Bernini

**AS INFLEXÕES NO CAMPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: O CASO DA  
PROMOÇÃO DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE**

Dissertação apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestra em Ciência Política.

*Supervisor/Orientador:* Profa. Dra. Luciana Ferreira Tatagiba

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DEFENDIDA PELA ALUNA CLARISSA INSERRA BERNINI, E ORIENTADA PELA PROFA. DRA. LUCIANA FERREIRA TATAGIBA.



CAMPINAS

2015

**Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s):** CNPq, 130597/2013-9

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Cecília Maria Jorge Nicolau - CRB 8/3387

B457i Bernini, Clarissa Inserra, 1982-  
As inflexões no campo da Responsabilidade Social das Empresas : o caso da promoção dos direitos da criança e do adolescente / Clarissa Inserra Bernini. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Luciana Ferreira Tatagiba.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Fundo da Infância e Adolescência. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Políticas públicas. 4. Crianças. 5. Adolescentes. I. Tatagiba, Luciana Ferreira, 1971-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

**Título em outro idioma:** The inflections in the field Corporate Social Responsibility

**Palavras-chave em inglês:**

Childhood and Adolescence Fund

Corporate social responsibility

Public policy

Children

Adolescents

**Área de concentração:** Ciência Política

**Titulação:** Mestra em Ciência Política

**Banca examinadora:**

Ana Cláudia Chaves Teixeira

Carla Cecília Rodrigues Almeida

Luciana Ferreira Tatagiba

**Data de defesa:** 25-09-2015

**Programa de Pós-Graduação:** Ciência Política

**Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Ciência Política**

**A Comissão Julgadora dos trabalhos de Defesa de Dissertação de Mestrado, composta pelos Professores Doutores a seguir descritos, em sessão pública realizada em 25 de setembro de 2015, considerou a candidata Clarissa Inserra Bernini aprovada.**

**Profª Drª Ana Cláudia Chaves Teixeira**

**Profª Drª Carla Cecília Rodrigues Almeida**

**Profª Drª Luciana Ferreira Tatagiba**

*A Ata de Defesa, assinada pelos membros da Comissão Examinadora, consta no processo de vida acadêmica da aluna.*

## **Resumo:**

Essa pesquisa busca compreender as mudanças ocorridas no papel da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na formulação de políticas públicas na área dos direitos da criança e do adolescente, tendo como foco de investigação as diretrizes do programa Amigo de Valor, do Banco Santander Brasil, desde a sua criação em 2002 até 2014. A partir desse estudo de caso, buscamos descrever os processos e entender as dinâmicas que constituem a inflexão das práticas da RSE a partir da sua interação e atuação dentro da comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente, recuperando as transformações discursivas no enquadramento da RSE e do Programa "Amigo de Valor", para compreender tais mudanças.

**Abstract:**

This research seeks to understand the changes in the role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the formulation of public policies for the rights of children and adolescents, focusing on the guidelines of the program "Amigo de Valor", by Banco Santander Brasil since its inception in 2002 until 2014. From this case study, we aimed to describe the processes and to understand the dynamics that make up the inflection of CSR practices starting at their interaction and performance within the community of child and adolescent right policy, retrieving discursive changes in the framework of CSR and of the program "Amigo de Valor" to understand such changes.

## **Agradecimentos**

A elaboração desta dissertação significou a realização de um passo muito importante na minha vida, constituindo-se na realização de um trabalho no qual pude dar vazão a angústias e questões que norteiam minha trajetória profissional dentro e fora da academia, desde a minha formação como bacharel em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo. Muitas pessoas estiveram de alguma forma juntas comigo nesta empreitada. Gostaria de agradecer algumas em especial:

À minha orientadora, Luciana Ferreira Tatagiba, que acompanhou de maneira dedicada minhas angústias e inquietações. Muito obrigada pelas discussões, pelo interesse e pelo incentivo.

Gostaria de agradecer também aos amigos Natália, Ilan, Carlos e Erê que já posso chamar de velhos, porque carrego desde o início da graduação na USP em 2002. Com eles dividi e espero continuar dividindo momentos bons e, também, os difíceis que a vida nos reservar. À Natália, grande amiga, agradeço em especial à amizade sincera e atenciosa, ao incentivo em todos os momentos e a escuta que sempre me ofereceu nos momentos complicados.

Quero agradecer também aos amigos Guilherme, Adriana, Alexandre e Daniela, com os quais a convivência me proporciona momentos de alegria junto aos seus filhos e uma fonte de inspiração para continuar atuando em prol de melhores condições de vida para todas as crianças e adolescentes.

À Roberta, uma interlocutora fundamental desta trajetória, com quem compartilho de muitos dos questionamentos aqui lançados, agradeço imensamente pela amizade, pelas trocas, pela parceria e pelo companheirismo que cultivamos desde que nos conhecemos.

Agradeço também a outros parceiros e amigos que fiz ao longo da trajetória profissional na área dos direitos da criança e do adolescente: Propercio, Vera, Marcela, Liana, Carol Schlitter, Kathleen, Ariane, Ricardo e Thaísa.

Gostaria de agradecer também à Celly, amiga que carrego desde o colégio e que me apoiou imensamente no processo seletivo do programa de pós-graduação em Ciências Políticas do IFCH me presenteando com a leitura atenta e qualificada do meu projeto de pesquisa.

A partir da minha inserção na UNICAMP, várias outros espaços e pessoas tornaram-se muito importantes para minha trajetória nesta pesquisa, incluindo neste grupo os amigos da turma do mestrado de 2013 e, em especial, os colegas do Núcleo de Pesquisa em Participação, Movimentos Sociais e Ação Coletiva (NEPAC). Agradeço imensamente pela amizade florescida a partir do contato proporcionado pelas disciplinas e caronas compartilhadas com Carol Ferro, Flávia e Gabriel.

Agradeço também a Evelina Dagnino pelo crescimento intelectual proporcionado a partir da leitura de seus textos e da participação na disciplina Cultura, Política e Democracia no primeiro semestre de 2013.

Gostaria de agradecer, também, às indicações e contribuições valiosas da Banca de Qualificação a qual contou com a participação de Ana Claudia Chaves Teixeira e Wagner Romão.

Deixo aqui também meu agradecimento aos funcionários e ex-funcionários do Banco Santander e da consultoria social do programa "Amigo de Valor" que me concederam as valiosas entrevistas que compõe este trabalho. Também agradeço a Ricardo Caporal e Marcio de Oliveira pelas entrevistas concedidas para a composição do segundo capítulo dessa dissertação.

À Débora, agradeço pela escuta dedicada e pelo crescimento emocional que a nossa troca de mais de 10 anos me proporciona.

Adentrando ao núcleo familiar de minha vida, agradeço imensamente aos meus pais por toda a formação que me proporcionaram. À minha mãe, Heloísa, agradeço em especial a aproximação que me proporcionou com o mundo intelectual desde a infância, através dos livros, das músicas e dos ideais de justiça social que sempre carregou. Ao meu pai, Edson, agradeço a presença constante, o carinho, o apoio emocional e material e o fato de valorizar a trajetória profissional que escolhi. À Carina, minha querida irmã e amiga, agradeço pela alegria que sinto de tê-la ao meu lado em todos os momentos da vida, ao amor incondicional que sempre demonstrou por mim e que tento retribuir em cada gesto. Ao meu irmão, Cassiano, agradeço pela infância compartilhada e pelo apoio dado quando necessário. Ao meu cunhado, Eduardo, agradeço pelo incentivo. E, como não poderia deixar de acrescentar aqui, agradeço ao João Marcelo, meu sobrinho querido que, com apenas quatro anos de vida, preenche minha existência de amor, carinho e felicidade por ser a sua tia May.

Ao Fabio, meu companheiro de vida, agradeço imensamente por todo o amor, pela vivência harmoniosa e pelo apoio em todas as etapas que fizeram parte dessa empreitada. Seu amor ilumina a minha vida! Quero agradecer pelas leituras e discussão de cada ideia aqui presente e pela ajuda fundamental na reta final sem a qual não teria conseguido chegar até aqui. À Miúcha, agradeço pela companhia e alegria diárias.

Não poderia de deixar de agradecer às queridas tia Eloisa e à vovó Gilda pela acolhida que me deram no primeiro ano de mestrado todas as noites de terça-feira com um delicioso jantar e uma cama quentinha para meu descanso. Agradeço também ao apoio e incentivo oferecido pela família que a união com Fabio me proporcionou, em especial, à Regina, ao Osório, à Lilian e à Vivian.

Ao CNPq, pelo auxílio da bolsa de estudos sem o qual a elaboração desta dissertação não seria possível.

## **Conteúdo**

<b>Introdução .....</b>	<b>12</b>
1. O tema, o objeto e as questões de pesquisa. ....	12
2. A aproximação com o objeto de estudo.....	25
3. As estratégias de pesquisa .....	26
 <b>Capítulo 1 - A Responsabilidade Social Empresarial: origens internacionais, inserção no debate brasileiro e as críticas a partir da associação ao neoliberalismo. ....</b>	<b>28</b>
1.1 As origens internacionais do debate .....	28
1.2 A emergência da RSE no Brasil e a sua relação com a área da criança e do adolescente.....	31
1.3 RSE como alternativa à ineficiência ou inexistência das políticas sociais de Estado - as abordagens críticas ao fenômeno até meado dos anos 2000 .....	37
1.4 A relação da RSE com as políticas públicas de Estado - indícios de uma inflexão no campo da atuação social das empresas.....	46
 <b>Capítulo 2 - Questões em jogo: a comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente, as diretrizes estabelecidas pelo ECA e os debates em torno dos mecanismos de destinação aos Fundos da Infância e Adolescência.....</b>	<b>51</b>
2.1 A política de promoção dos direitos da criança e do adolescente estabelecida a partir do ECA .....	52
2.2 O FIA e o CDCA .....	55
2.3 A Resolução 137/2010 do Conanda e as doações casadas/dirigidas aos FIAs .....	58
2.4 As posições dos atores em torno das doações casadas/dirigidas aos FIAs	63
 <b>Capítulo 3 - Estudo de Caso: O Programa Amigo de Valor .....</b>	<b>75</b>
3.1 O contexto institucional da criação do Programa Amigo Real / de Valor	75
3.2 O processo de estruturação do piloto do Programa "Amigo Real" .....	77
3.3 O funcionamento do programa "Amigo Real" de 2003 a 2010.....	82
3.5 O processo de mudança do programa "Amigo de Valor" .....	91

3.6 A relação do "Amigo de Valor" com o Estado .....	101
3.7 A atuação das empresas na defesa de direitos e seus limites.....	112
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>131</b>

## Introdução

### 1. O tema, o objeto e as questões de pesquisa.

No dia 21 de setembro de 2010 empresas, institutos e fundações empresariais se reuniram na sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) na capital paulista em um evento intitulado “Juntos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)<sup>1</sup>”. O que há de comum entre essas empresas e organizações empresariais é que todas desempenham ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) voltadas para o público infanto-juvenil. O evento, que aconteceu no teatro do SESI, localizado na Avenida Paulista, foi aberto ao público e divulgado em sites e blogs dedicados à temática dos Direitos da Criança e do Adolescente de maneira vinculada às comemorações dos 20 anos da promulgação do ECA. Com uma programação voltada ao objetivo de promover um balanço dos avanços e desafios do estatuto, o "Juntos pelo ECA" atraiu o interesse e a participação de diversos atores do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA)<sup>2</sup> da cidade de São Paulo e municípios do entorno, além de ter sido transmitido ao vivo pela internet. O público total do evento foi estimado em 400 pessoas e não há estimativas a respeito da quantidade de pessoas que o acompanharam pela internet.

Além de representantes das empresas, fundações e institutos empresariais, o "Juntos pelo ECA" contou com a participação de personalidades expressivas no cenário do movimento de defesa dos direitos da criança e do adolescente no Brasil, como é o caso de Edson Sêda, um dos redatores do Estatuto, que realizou a fala de abertura do evento; José Fernando da Silva, ex-presidente representante da sociedade civil do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA); Renato Mendes, coordenador do Programa Internacional para a Eliminação do Trabalho Infantil (IPEC) do Escritório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no Brasil; e Maria de Lourdes Trassi, psicóloga e doutora em serviço social da Pontifícia

---

<sup>1</sup>As 11 instituições que promoveram o evento são: Fundação Itaú Social, Instituto Votorantim, Instituto HSBC Solidiedade, Instituto Unibanco, Fundação Telefônica, Fundação Arcelor Mittal, SESI, Gerdau, Vale, Banco Santander e Banco Bradesco

<sup>2</sup>No capítulo II dessa dissertação explicitaremos o que se entende conceitualmente por Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente.

Universidade de São Paulo (PUC), especialista na temática do adolescente em conflito com a lei. Na busca de estratégias para o fortalecimento da rede de atenção, o evento reuniu também representantes do poder público como Helen Sanches, diretora da Associação Brasileira de Magistrados, Promotores de Justiça e Defensores Públicos da Infância e da Juventude (ABMP); Maria Luiza Amaral Rizzotti, Secretária Nacional de Assistência Social do Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), dentre outros. Destaca-se também a participação de Djalma Costa, conselheiro em vigência representante da sociedade civil do CONANDA.

O fechamento do evento contou com a assinatura de uma carta de intenções por todas as empresas e instituições empresariais organizadoras do seminário. Os 10 pontos que compõe a carta são:

- 1) Criar um Comitê Executivo que coordenará ações compartilhadas entre as empresas, e que, a cada ano, será secretariado por uma delas; 2) Atuar em rede de forma intersetorial - governo, sociedade civil e empresas - em favor da garantia dos direitos da criança e do adolescente; 3) Compartilhar e aprimorar metodologias e experiências entre as empresas que investem nos direitos do público infanto-juvenil, aumentando o conhecimento mútuo entre essas empresas; 4) Mapear os investimentos de forma a colaborar para a melhor utilização dos recursos destas empresas em prol de ações em benefício das crianças e dos adolescentes; 5) Sensibilizar e mobilizar outras empresas, organismos multilaterais e demais organizações a aderirem ao Movimento "Juntos pelo ECA" com o objetivo de fortalecer o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente; 6) Estimular a destinação de parte do imposto de renda devido das empresas e pessoas físicas para os Fundos da Infância e Adolescência; 7) Cooperar para o fortalecimento dos Conselhos de Direitos e Tutelares, por meio de diagnósticos, planejamento e orçamento integrados com outras políticas; da melhoria na capacitação de gestores e técnicos, e da articulação entre os atores envolvidos; 8) Conhecer pactos, compromissos e outras iniciativas na área da criança e do adolescente para integrar ao Movimento "Juntos pelo ECA"; 9) Fortalecer a disseminação, para a sociedade, do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, por meio das iniciativas empresarias; 10) Estimular uma agenda positiva na mídia para informar e conscientizar

a sociedade sobre a importância dos direitos das crianças e dos adolescentes. (GIFE; 2010, grifos nossos)<sup>3</sup>

A adesão e participação de representantes de instituições importantes do movimento de defesa dos direitos da criança e do adolescente, de representantes do CONANDA e de secretarias de governo no evento de setembro de 2010 nos chama a atenção para a importância que a atuação das empresas<sup>4</sup> tem assumido no interior desse campo. A partir dos itens 3 e 5 da referida carta, é possível perceber o protagonismo assumido pelas empresas ou fundações empresariais na medida em que estabelecem para si metas relativas à promoção de direitos para a população infanto-juvenil. Outro aspecto notável no documento é a intenção das empresas em atuar de forma intersetorial e integrada com a sociedade civil e o governo na promoção dos direitos da população infanto-juvenil, expressa no item 2 e que encontra correspondência no desenho normativo da política de atendimento voltada à essa população<sup>5</sup>. A intenção de contribuir e incentivar destinações de recursos aos Fundos da Infância e Adolescência (item 6), como também implementar ações de fortalecimento dos conselhos de direitos (item 7) evidenciam a pretensão das empresas em interagir junto às instâncias de participação responsáveis pela deliberação da política voltada para a população infanto-juvenil.

Tanto o evento quanto a carta de intenções nos parecem exemplares de uma tendência em curso que essa pesquisa buscará problematizar: a participação do mercado,

---

<sup>3</sup> As informações a respeito do evento "Juntos pelo ECA" são baseadas em minhas anotações de campo durante minha participação no evento e em notícias sobre o seminário divulgadas na internet cujos endereços eletrônicos, acessados em 08 de outubro de 2014, são:

<https://www.youtube.com/watch?v=WJIo2b-SIPM>

<http://blog.fundacaotelefonica.org.br/movimento-%E2%80%9Cjuntos-pelo-eca%E2%80%9D-vai-mapear-atuacao-social-das-empresas-participantes/>

<http://www.promeninno.org.br/noticias/especiais/juntos-pelo-eca-institutos-empresariais-unem-forcas-em-prol-dos-direitos-infanto-juvenis>

<http://www.fundacaoitausocial.org.br/acontece/noticias/instituicoes-empresariais-unidas-pelo-eca.html>

<http://www.GIFE.org.br/artigo-instituicoes-empresariais-assinam-compromisso-pelo-eca-13928.asp>

<http://www.icsrita.org.br/instituto-votorantim-realiza-seminario-juntos-pelo-eca/>

[http://www.fundabrinq.org.br/noticia\\_mestre.php?id=492](http://www.fundabrinq.org.br/noticia_mestre.php?id=492)

<sup>4</sup> Temos conhecimento de que a definição em torno dos Institutos e/ou Fundações Empresariais enquanto instituições da sociedade civil ou do mercado envolve um debate conceitual, mas não o trataremos neste estudo na medida em que aqui tais instituições nos interessam enquanto promotoras das ações de Responsabilidade Social Empresarial das empresas as quais estão vinculadas.

<sup>5</sup> O desenho normativo e as principais diretrizes da política de atendimento da população infanto-juvenil serão temas específicos do Capítulo 2 dessa dissertação.

através da RSE, nas políticas públicas para a população infanto-juvenil no Brasil nos últimos anos. Esse é o foco da presente dissertação.

Como já mencionado acima, todas as instituições que se envolveram com o “Juntos pelo ECA” promovem programas de RSE focados na população infanto-juvenil. Boa parte desses programas baseia-se na destinação de recursos financeiros aos Fundos da Infância e Adolescência (FIAs) municipais, estaduais e/ou federal. O FIA é um tipo de fundo especial estabelecido pelo ECA como forma de assegurar recursos específicos para programas e projetos destinados ao atendimento de crianças e adolescentes. Os fundos especiais devem ser geridos por conselhos setoriais (saúde, educação e assistência social) ou de segmentos (criança e adolescente, idoso), nos quais é assegurada a representação paritária de membros do poder público e da sociedade civil. No caso dos FIAs, os conselhos responsáveis pelas deliberações, aplicações dos recursos, gerenciamento e fiscalização são os Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente (CDCAs) municipais, estaduais ou federal. As origens dos recursos que compõem os Fundos da Infância e Adolescência podem ser dotações orçamentárias, transferências intergovernamentais; doações ou destinações de pessoas físicas e jurídicas e multas e penalidades administrativas aplicadas pelo Poder Judiciário. Segundo o ECA, a doação de pessoas físicas e jurídicas aos Fundos da Infância e Adolescência permite a dedução, respectivamente, de 6% e 1% do imposto de renda devido, sendo que no caso da pessoa jurídica isso se limita àquelas que apuram o imposto com base em lucro real.

Ao implementar programas e projetos sociais voltados à população infanto-juvenil através da destinação de recursos aos FIAs, as empresas acabam estabelecendo relações com os conselhos de direitos. Em decorrência dessas relações, é muito comum que os programas de RSE contemplem ações especificamente direcionadas para essas instâncias de participação. Este é o caso de vários programas de RSE das empresas que fizeram parte do "Juntos pelo ECA", tal como o Programa "Amigo de Valor" do Grupo Santander Brasil, o Programa "Votorantim Infância e Adolescência" do Instituto Votorantim e o Programa "Promenino" da Fundação Telefônica/Vivo. Todos esses programas, como dito, buscam intervir na forma de atuação dos CDCAs.

Embora seja grande o número de conselhos impactados por esses programas, são muito escassas as pesquisas que tenham se debruçado, especificamente, sobre os programas sociais de RSE que promovem a relação entre as empresas e os conselhos de

direitos. Em sua maioria, a literatura específica sobre esses conselhos dedicou-se a desenvolver pesquisas que apontam diversos desafios à sua efetivação enquanto instâncias de discussão e deliberação de políticas públicas, dentre os quais se destacam: o controle da participação da sociedade civil por parte do poder público; a não implantação das decisões dos conselhos pelo poder público; a desvalorização das atividades deliberativas face às demandas burocráticas e o acesso desigual a informações necessárias ao processo decisório (CF. CUNHA, 2007; TATAGIBA, 2002; PERISSINOTTO E FUKS, 2007). Nos poucos casos em que a relação entre as empresas e os conselhos de direitos foi abordada as conclusões apontadas também indicam essa interação como mais um fator que desafia o exercício dessas instâncias participativas enquanto espaço de decisão sobre as políticas de atendimento à população infanto-juvenil.

A pesquisa desenvolvida por Tatiana Maranhão (2003) é um exemplo do que afirmamos anteriormente<sup>6</sup>. Ao acompanhar o desempenho do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de São Paulo, a pesquisadora observou o contato estabelecido pela Fundação Telefônica com o conselho em virtude do seu programa de RSE que tinha como linha de atuação apoiar projetos sociais voltados à população infanto-juvenil via Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (ou FIAs municipais).

No caso relatado por Maranhão (2003) a Fundação Telefônica estabeleceu contato com o CMDCA de São Paulo com o objetivo de apoiar projetos sociais direcionados à problemática da adolescência em conflito com a lei via Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo, conhecido como FUMCAD. Ao se aproximar do conselho para desenvolver uma linha específica de atuação definida no interior da própria empresa, a questão dos adolescentes em conflito com a lei, o apoio oferecido pela Fundação Telefônica na verdade se configurou em uma ingerência da empresa sobre os recursos, uma vez que a deliberação sobre as prioridades de aplicação dos recursos do Fundo é de exclusividade do Conselho, constituindo sua obrigação legal<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> A pesquisa teve como referente empírico o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de São Paulo, entre 2000 e 2002.

<sup>7</sup> Mais detalhes a respeito das atribuições dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente frente aos Fundos da Infância e Adolescência serão tratados no Capítulo 2 dessa dissertação.

É nesse sentido, que Maranhão observa que a relação estabelecida entre a empresa e o CMDCA de São Paulo constitui-se como mais um fator de enfraquecimento dessa instância participativa como espaço de deliberação da política de atendimento para a população infanto-juvenil e contribui para que tome o significado de uma agência de financiamento de projetos sociais da iniciativa privada por intermédio do Fundo (Maranhão, 2003). Reitero aqui que esse trabalho é exemplar da forma como a bibliografia abordou a influência do mercado, através da RSE, nas instâncias participativas e na produção das políticas infanto-juvenis. Embora tenham oferecido importantes contribuições ao debate das instâncias participativas, esses estudos não oferecem uma análise mais detalhada acerca das consequências que a interação entre o mercado e os Conselhos de Diretos da Criança e do Adolescente tem desencadeado no campo da RSE.

Outro campo de estudo que tematizou a RSE, desde a preocupação com a participação, foi a agenda de pesquisa sobre a construção democrática<sup>8</sup>. A RSE constituiu-se como tema da agenda de pesquisa focada na construção e o aprofundamento democrático ao longo dos anos 2000 (PAOLI, 2002; DAGNINO, 2004; ALMEIDA, 2006; BARBOSA, 2007, 2008). Nesses estudos, a atuação do mercado nas políticas sociais foi associada à eminência de um projeto político neoliberal que emergiu no Brasil nos anos 1990.

A associação entre a RSE e o neoliberalismo deve-se ao fato de que este último propõe como resposta à crise do Estado a implementação de práticas bem sucedidas da administração de empresas à gestão pública (GECD, 2000). Nesse sentido, o que a literatura que se dedicou à crítica do projeto político neoliberal nos anos 1990 e na primeira década dos anos 2000 observou é que as experiências de RSE deste período promoviam práticas que colocavam o mercado como organizador da vida em sociedade e estimulavam a transferência das responsabilidades sociais do Estado para a sociedade civil e o setor privado. Em consequência disso, tal literatura apontou o papel da RSE

---

<sup>8</sup> O campo de estudos da construção democrática pode ser caracterizado pelas pesquisas realizadas por Evelina Dagnino e um grupo de pesquisadores cujas publicações estão reunidas em: DAGNINO, Evelina (org) *Os Anos 90: Política e Sociedade no Brasil*. Brasiliense, 1994; DAGNINO, Evelina (org) *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. Paz e Terra, 2002; DAGNINO, Evelina, OLVERA, Alberto J. e PANFICHI, Aldo. *A Disputa pela Construção Democrática na América Latina*, Paz e Terra, 2006. Mais recentemente, duas teses mobilizaram o referencial teórico a construção democrática, são elas: SZWAKO, José (2012) *Del otro lado de la vereda: Luta feminista e construção democrática no Paraguai pós-ditatorial*; e TRINDADE, Thiago Aparecido (2014) *Ampliando o debate sobre a participação política e a construção democrática: o movimento de moradia e as ocupações de imóveis ociosos no centro da cidade de São Paulo*.

como uma indutora da passagem de uma sociedade organizada por referência aos direitos fundamentados na solidariedade coletiva para uma sociedade organizada pela ação solidária privada, responsável pela execução de serviços sociais, nos quais os direitos a educação, saúde, cuidado com a infância e a velhice são transformados em investimento em capital humano e colocados sobre a gestão do terceiro setor. Nesse sentido, os estudos desenvolvidos pela literatura anteriormente citada desvelaram uma ação social responsável das empresas comprometida com a promoção da igualdade social possível, na qual os direitos transformam-se em benesses dos programas empresariais que se diferenciariam das políticas públicas de Estado por oferecerem uma gestão mais eficiente dos problemas sociais. (PAOLI, 2002; ALMEIDA, 2006; DAGNINO, OLVERA e PANFICHI, 2006; BARBOSA, 2006).

No entanto, estudos recentes sobre a RSE trazem um novo olhar sobre as práticas sociais realizadas pelas empresas e as relações que elas têm estabelecido com as políticas públicas engendradas pelo Estado. A título de exemplo, destacamos aqui o estudo de caso desenvolvido por Raphael Machado (2012), sobre o Instituto Ethos<sup>9</sup>. A partir da abordagem da RSE como um campo permeado por posições divergentes quanto ao entendimento acerca do papel político e social das empresas<sup>10</sup>, Machado (2012) questiona a direta associação entre as ações sociais empresariais e o projeto político neoliberal que as propõe como substitutas das políticas públicas de Estado.

Partindo da compreensão de que o Instituto é um aparelho de hegemonia do campo da RSE, no sentido gramsciano, Machado (2012) baseia-se no estudo específico que fez sobre o Instituto Ethos para negar que no campo empresarial a RSE seja majoritariamente entendida como uma alternativa às políticas públicas sociais do Estado. Ao contrário disso, o que o autor observa é que o Ethos atua focando amplamente na construção de parcerias entre sociedade, Estado e empresa visando “alavancar uma agenda para a resolução dos principais problemas econômicos, sociais e

---

<sup>9</sup>O Instituto Ethos tem como grande objetivo "incentivar as empresas a alcançarem sucesso em seus negócios implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente, consolidando-se como um grande propagador do conceito de gestão empresarial socialmente responsável." (Instituto Ethos, s/d, disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/principios-e-compromissos/#.VFJ6TfnF9hQ> Acessado em: 30 de outubro de 2014.)

<sup>10</sup> Machado (2012) utiliza o conceito de campo para designar “arenas sociais nas quais conflitos e manobras ocorrem em torno de recursos específicos. Ao utilizar o conceito, o autor alega que há alguma ligação com a definição proposta por Bourdieu, mas dela se distancia quando atribui autonomia aos diferentes campos sociais. Nesse sentido, Machado estrutura seu estudo acerca da RSE a analisando como um campo relacional privilegiando a análise dos conflitos de classe e fração de classes nele compreendido.

políticos do país” (MACHADO, 2012, pg.144). Com base nos posicionamentos do Instituto, o autor sugere que o que está sendo proposto é uma espécie de parceria público privada (PPP) no sentido prático.

Ao resgatar o estudo desenvolvido por Machado (2012), é possível perceber que a literatura mais recente sobre o tema aponta *uma inflexão no discurso e na prática da RSE a partir da sua interação e atuação na produção de políticas públicas de Estado*.

A partir desse olhar sobre as práticas sociais realizadas pelas empresas e as relações que elas têm estabelecido com as políticas públicas engendradas pelo Estado, a análise da atuação dos diversos atores e instituições envolvidos com a área da criança e do adolescente foi escolhida como foco deste estudo, buscando compreender essa nova perspectiva que destoa daquela observada nas décadas de 1990 e 2000.

O argumento central que defendo nessa dissertação é que está ocorrendo, nos últimos anos, uma inflexão no discurso e na prática da RSE e que os programas sociais empresariais focados na população infanto-juvenil compreendem um cenário favorável para a percepção deste processo. Assim, se por um lado, a RSE trouxe o discurso do mercado para o plano da formulação das políticas para a infância; por outro lado, esses discursos e práticas foram também alterados pela disseminação da agenda dos direitos.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que era possível observar, e a literatura dos anos 1990 e 2000 o fez, a influência da lógica do mercado sobre a produção das políticas públicas sociais, acreditamos que atualmente também é possível verificar a influência do discurso e da agenda dos direitos e da cidadania sobre as estratégias de atuação social das empresas na RSE. Isso porque, se até meados dos anos 2000 era possível ouvir discursos da RSE caracterizados pela tese da superioridade do mercado na gestão das políticas sociais, isso, atualmente, encontra-se mais matizado com a presença do discurso de direitos proferido pelas empresas, fato que pode ser evidenciado pelos trechos aqui destacados na carta de intenções assinada pelas empresas participantes do evento "Juntos pelo Eca", anteriormente citada. Um discurso que aponta, inclusive, para o fortalecimento do papel do Estado por meio da transformação de programas e projetos sociais de promoção dos direitos elaborados no âmbito da RSE em políticas públicas estatais, dependendo do perfil dos grupos empresariais envolvidos nas iniciativas sociais.

Para levar adiante essa investigação e olhar mais de perto este fenômeno, realizo nesta dissertação um estudo de caso sobre um programa empresarial específico, qual seja, o Programa "Amigo de Valor", do grupo Santander Brasil. A partir desse estudo de caso, busco descrever os processos e entender as dinâmicas que constituem a inflexão das práticas e discursos da RSE a partir da sua interação e atuação dentro da comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente.

O Programa "Amigo de Valor" foi criado na Diretoria de Desenvolvimento Sustentável do Banco Real em 2002 e na época chamava-se Amigo Real. Em 2008 o Banco Real foi comprado pelo Grupo Santander Brasil e, a partir desse momento, o programa ganhou seu nome atual. Desde sua criação, o "Amigo Real/de Valor" é apresentado como uma iniciativa que visa contribuir para o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente, através do incentivo à destinação de recursos aos FIAs, de diversas cidades do país, junto aos principais públicos de relacionamento do banco. Segundo informações disponibilizadas no site da instituição financeira, os principais objetivos do programa são:

"fortalecer os Conselhos e os Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente; contribuir para a qualidade de vida de crianças e adolescentes; viabilizar o protagonismo e o exercício da cidadania de funcionários e estagiários do Santander; disseminar o Estatuto da Criança e do Adolescente para a sociedade e inspirar outras iniciativas." (Banco Santander, 2014)

Para alcançar esses objetivos, o Santander, dentro do âmbito do programa, destina parte do seu Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) para Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (1%) e também realiza campanhas anuais para estimular e facilitar que seus funcionários e clientes façam o mesmo. O valor arrecadado por estas campanhas anuais é direcionado para o FIA de municípios escolhidos através de um processo de seleção realizado a cada três anos, o que significa que durante este período o Santander apoia o mesmo grupo de cidades.

A abrangência do Programa "Amigo de Valor" é nacional, já que ele está presente em municípios de todas as regiões do Brasil, independentemente da existência ou não de agências bancárias do Santander nas cidades que recebem destinações aos Fundos. De 2002 até 2013 o Programa atuou junto a 139 CMDCA's brasileiros incluindo cidades de todos os portes populacionais. Segundo informações disponibilizadas pelo

Santander, desde a sua criação, o programa teria arrecadado mais de 70 milhões de reais para os FIAs dos municípios nos quais atuou, beneficiando mais de 40 mil crianças adolescentes de forma direta<sup>11</sup>.

A escolha deste programa como objeto empírico dessa pesquisa deve-se ao fato do "Amigo de Valor" ser um dos mais antigos entre os programas empresariais que tem como foco os CDCAs e os FIAs. Além disso, o programa é pioneiro no que diz respeito à oferta de consultoria social aos Conselhos que recebem recursos nos Fundos, além de contar com a participação dos funcionários do banco no processo de seleção e avaliação dos municípios apoiados. Foi o reconhecimento desse pioneirismo do "Amigo de Valor" que, inclusive, motivou a escolha do Banco Santander para ser a instituição que presidiu o comitê executivo do evento "Juntos pelo ECA".

Outro motivo pelo qual se optou pelo estudo de caso do programa "Amigo de Valor" é a sua expressividade no mundo empresarial. Três prêmios conquistados pelo banco indicam isso, são eles: o Prêmio World Business Award 2006, organizado pela Câmara Internacional de Comércio, com apoio do Programa das Nações Unidas (PNUD) e o Fórum Internacional de Líderes Empresariais Príncipe de Gales; o Prêmio ECO 2007 na categoria Governo e Sociedade organizado pela Câmara Americana de Comércio (AMCHAM); e o Prêmio da Câmara Espanhola 2009 pelo reconhecimento da sua contribuição social. A conquista desses prêmios sinaliza que o "Amigo de Valor" é reconhecido como uma referência de programa de RSE voltado para a promoção dos direitos da criança e do adolescente.

O pioneirismo do programa, inclusive, fez com que o "Amigo de Valor" tenha servido de modelo para demais ações sociais empresarias que, após a sua existência, foram implementadas à sua imagem e semelhança, como é o caso do "Programa VIA" do Instituto Votorantim que conta, inclusive, com os serviços da mesma consultoria social contratada pelo Santander.

A importância do Programa "Amigo de Valor" entre as empresas também impulsionou a atuação da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) na área dos direitos da criança e do adolescente. Representantes do extinto Banco Real e do Santander influenciaram a Federação a promover encontros nos quais a experiência do

---

<sup>11</sup> Dados disponibilizados pelo Banco Santander em <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Amigo-de-Valor.aspx> Acessado em: 27 de outubro de 2014.

"Amigo de Valor" foi divulgada e discutida com a participação de representantes de outras instituições financeiras. Em decorrência da atuação na área, no ano de 2010 a FEBRABAN lançou uma cartilha sobre destinação aos FIAs.

Além dos fatores anteriormente expostos que evidenciam a importância do "Amigo de Valor" pela sua extensão territorial, quantidade de Conselhos impactados e credibilidade no mundo empresarial, o processo interno do programa também motivou a sua escolha como estudo de caso. Isso porque, o desenvolvimento e as transformações internas pelas quais passou o programa desde a sua criação, em 2002, até os dias atuais parecem exemplares das inflexões que as ações sociais empresariais foram sofrendo a partir na sua interação com os atores da comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente, principalmente no que diz respeito aos debates engendrados no interior dessa comunidade a respeito das destinações de parte do imposto de renda de pessoas jurídicas aos FIAs.

O trabalho de investigação sobre as ações do programa "Amigo de Valor" iniciaram-se sobre a orientação teórica do campo da participação e a partir dele o que se esperava encontrar era o alinhamento das ações deste programa com um discurso que privilegia a execução dos projetos e programas sociais pelas organizações não governamentais, cuja excelência na gestão estaria resguardada na reprodução de modelos da administração de empresas, e teriam como grande objetivo a transformação de parcelas pauperizadas da sociedade em empreendedores sociais. No entanto, a análise de textos, vídeos institucionais e entrevistas com pessoas da equipe do Programa revelou a existência de uma preocupação da coordenação do "Amigo de Valor" em apoiar ações sustentáveis de garantia de direitos. Sustentabilidade entendida como a transformação das ações sociais implementadas com recursos captados pelo "Amigo de Valor" em políticas públicas financiadas pelo Estado na figura do poder executivo municipal.

Nesse sentido, a primeira hipótese com a qual esse projeto de pesquisa pretende trabalhar é que as ações implementadas pelo "Amigo de Valor" apontam para mudanças no papel que a literatura crítica ao fenômeno da RSE havia atribuído às ações sociais empresariais ao longo dos anos 1990 e 2000. Ou seja, pretendemos cotejar a realidade encontrada hoje nas ações sociais empresariais voltadas para a população infanto-juvenil, através do estudo de caso do programa "Amigo de Valor", com aquilo que a literatura anteriormente menciona apontou sobre a RSE.

O caso empírico do "Amigo de Valor" parece estar apontando para uma importante inflexão da RSE a partir da sua interação com a comunidade de política dos direitos da criança e adolescente<sup>12</sup>. Um fenômeno que não está sendo suficientemente estudado pela literatura crítica acerca da atuação social das empresas e que não pode ser normativamente ou ideologicamente definido. Além disso, com o desenvolvimento dessa investigação, pretende-se também contribuir para o campo de estudo sobre as instâncias institucionais de participação social na medida em que são poucas as pesquisas que capturam dinâmicas de disputa de poder dentro desses espaços que incluam o mercado, além da sociedade civil e do Estado. Com isso, podemos dizer que a segunda hipótese dessa pesquisa é que o "ator mercado" está, através da RSE, atuando junto às instâncias institucionais de participação social e com isso incidindo nos espaços de elaboração das políticas públicas sociais. Nesse sentido, trabalharemos com a hipótese de que a análise da atuação do Banco Santander no interior do "Amigo de Valor" desvelará que o mercado, através das práticas de RSE, tem influenciado a produção das políticas públicas de promoção de direitos da criança e do adolescente a partir da sua atuação junto aos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente aos quais destina recursos (através dos FIAs) e oferece capacitação e consultoria.

\*\*\*

Para alcançarmos os objetivos de pesquisa aqui propostos, esta dissertação está estruturada em três capítulos.

O capítulo I desta dissertação apresenta um levantamento bibliográfico a respeito da RSE no Brasil. Para isso, parte-se de um pequeno resgate do contexto histórico e da evolução do conceito de RSE no cenário internacional, apontando três abordagens teóricas que dominaram o debate em torno da ação social responsável das empresas, são elas: normativa (*Business Ethics*), contratual (*Business & Society*) e estratégica (*Social Issues Management*).

Posteriormente, o capítulo I aborda a inserção da RSE no cenário brasileiro mediante a identificação das principais instituições envolvidas nesse processo,

---

<sup>12</sup> Entendemos nesse trabalho por comunidade de política o espaço de geração de conhecimento e debate composto por indivíduos e atores que promovem suas visões e interesses sobre determinada política pública (KINGDON, 2003). No capítulo II desta dissertação, através da abordagem sobre as discussões em torno da destinação casada ou dirigida de Imposto de Renda aos FIAs, deixaremos mais claro quais são os atores que fazem parte da comunidade de política dos direitos das crianças e dos adolescentes a que fazemos referência neste trabalho.

destacando as conexões existentes, neste período, entre a ação social responsável das empresas e a temática dos direitos da criança e do adolescente no Brasil.

Na terceira parte do capítulo I, trazemos um levantamento bibliográfico de estudos que abordaram a RSE associando-a ao neoliberalismo enquanto projeto político e doutrina social. Neste sentido, resgatamos trabalhos do campo de estudos da democracia participativa que identificaram a emergência da RSE com um projeto político que entendia a ação social das empresas como uma alternativa à política pública ineficiente ou, até mesmo, inexistente do Estado.

Tendo em vista que as ações de RSE praticadas pela maioria das empresas, com foco em crianças e adolescentes, envolvem, de forma parcial ou integral, destinações aos Fundos da Infância e Adolescência (FIAs) o capítulo II desta dissertação tem como objetivo recuperar as principais questões que envolvem a relação entre esses Fundos e as empresas. Para isso, recuperamos os principais aspectos que estruturam a política de promoção dos direitos da criança e do adolescente e o papel dos FIAs dentro dessa política. Além disso, apresentam-se as possíveis fontes de recursos dos FIAs, dentre as quais as destinações de parte do Imposto de Renda de pessoas físicas e jurídicas, modalidade que envolve debates a respeito das doações dirigidas e/ou casadas.

Por fim, o terceiro capítulo dessa dissertação trata do estudo de caso do Programa "Amigo de Valor", do Grupo Santander Brasil. Primeiramente, o capítulo busca recuperar o contexto institucional no qual o programa foi criado, utilizando informações disponíveis em relatórios produzidos pela própria instituição financeira, além de entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários do Banco que estiveram envolvidos no processo de criação do programa. Na sequência, trazemos uma descrição do funcionamento do programa, contemplando tanto o seu modo de funcionamento inicial quanto à forma que passou a funcionar a partir de 2010. A quinta parte deste capítulo é dedicada à tarefa de relacionar as modificações internas no "Amigo de Valor" com os debates externos à instituição financeira que envolveram atores do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente. Nas últimas duas partes do capítulo apresentamos as relações entre o Estado e o programa, a partir das mudanças em seu edital, e a aproximação das ações de RSE voltadas à população infanto-juvenil com o discurso da defesa de direitos.

## 2. A aproximação com o objeto de estudo

Para uma melhor compreensão das questões que orientam este estudo, é fundamental que se compartilhe aqui como se deu minha aproximação com o objeto de pesquisa. Para isso, será necessário construir um breve relato do meu histórico profissional desde que conclui a graduação em Ciências Sociais na Universidade de São Paulo.

Minha trajetória profissional na área dos direitos da criança e do adolescente se iniciou no segundo semestre de 2006, quando estava concluindo a graduação, e comecei a prestar serviços para a pesquisa "Os bons Conselhos - Conhecendo a Realidade"<sup>13</sup>, encomendada pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR) e o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA). Minha participação na pesquisa ocorreu tanto na organização da base de dados, quanto na redação do relatório analítico, o que proporcionou minha aproximação com os consultores da Prattein Consultoria, que prestavam assessoria temática para a pesquisa. Na época, a Prattein já prestava consultoria para o "Amigo de Valor" e, após o encerramento das atividades da pesquisa, fui convidada para compor a equipe dessa empresa fazendo parte do corpo de consultores que prestavam serviços ao programa.

Atuei como consultora no "Amigo de Valor" entre os anos de 2007 a 2009 oferecendo capacitações presenciais aos conselheiros de direitos, tutelares e demais atores do SGDCA dos municípios impactados pelo programa, além de ter desenvolvido atividade de acompanhamento, monitoramento e avaliação dos diagnósticos, planos de ação e projetos sociais implementados. Através da minha atuação profissional ao longo desses anos, também tive a oportunidade de conhecer e trabalhar conjuntamente com a "Entrevistada 1", coordenadora de RSE do Santander responsável pelo "Amigo de Valor" até 2012, além de outros funcionários do banco que participavam de forma voluntária no programa.

Em 2009, ainda como funcionária da Prattein, tive a oportunidade de trabalhar em um projeto de RSE da Fundação Telefônica que também tinha como objetivo apoiar

---

<sup>13</sup> A pesquisa "Os bons Conselhos - Conhecendo a Realidade" consiste em um detalhado mapeamento da situação dos CMDCA's, CEDCA's e CT's (Conselhos Municipais e Estaduais da Criança e do Adolescente e Conselho Tutelar) de todo o Brasil.

Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente para a elaboração de diagnósticos e planos de ação.

Após desligamento da Prattein, em 2010, continuei atuando na área dos direitos da criança e do adolescente prestando serviços para um projeto do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo (CONDECA) que tinha por objetivo oferecer capacitações para conselheiros de direitos e tutelares. Entre os anos de 2011 e 2012, participei da execução da Pesquisa Conhecendo a Realidade - Edição 2011, que também sobre encomenda do CONDANDA e da SDH/PR teve por objetivo investigar as condições de funcionamento dos Conselhos Municipais e Estaduais dos Direitos da Criança e do Adolescente e os Conselhos Tutelares.

Como fruto de minha atuação profissional de 2006 a 2010, várias inquietações acerca da relação entre os programas sociais de RSE e os CDCAs no âmbito da formulação das políticas públicas para a população infanto-juvenil foram surgindo. No ano de 2011, após primeira aproximação com minha orientadora de pesquisa, Luciana Ferreira Tatagiba, transformei tais inquietações em questões para a formulação de um projeto de pesquisa de mestrado.

### **3. As estratégias de pesquisa**

Essa pesquisa tem como objeto de estudo de caso o programa Amigo de Valor, do Banco Santander, desde a sua criação, em 2002, até 2014. O foco da investigação aqui desenvolvida são as diretrizes do programa e as mudanças pelas quais ele foi passando ao longo do tempo, com o intuito de desvelar os processos de transformação do programa "Amigo de Valor" e a sua relação com as inflexões no campo da RSE.

Ao percorrer materiais produzidos pelo Santander sobre o "Amigo de Valor" buscamos recuperar as transformações discursivas no enquadramento do programa para compreender tais mudanças a partir de uma chave de análise relacional. Para isso, a pesquisa compreendeu a análise documental de textos, publicações e vídeos produzidos pelo Banco Santander Brasil no âmbito do programa<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Boa parte dos textos, publicações e vídeos consultados para a pesquisa encontram-se no blog do programa "Amigo de Valor" disponível em: <http://programaamigodevalor.ning.com/> Acessado em: 07/06/2015. Além disso, foram utilizados folders das campanhas anuais de destinação aos Fundos

Também fez parte da estratégia metodológica da pesquisa a realização de entrevistas com atores envolvidos com o "Amigo de Valor", conforme descrição contida no ANEXO I dessa dissertação.

Para a compreensão do posicionamento do CONANDA frente aos debates em torno da Resolução 137/2010 deste conselho que trata das regras para destinação de recursos de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs, foi entrevistado o Sr. José Ricardo Calza Caporal, ex-conselheiro nacional dos direitos da criança e do adolescente, que foi coordenador da comissão responsável pela redação da referida resolução. Ainda sobre o mesmo debate, realizamos uma entrevista com o Sr. Marcio de Oliveira, promotor de justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, com o objetivo de compreender seu atual posicionamento a respeito das destinações casadas e dirigidas ao FIA tendo em vista a publicação de um artigo de sua autoria em 2007 no qual faz fortes críticas às empresas que optam por esta modalidade de doação aos FIAs em seus programas de RSE. Os debates em torno da Resolução 137/2010 do CONANDA e seus impactos sobre o programa "Amigo de Valor" são tratados no capítulo 2 desta dissertação.

---

promovidas pelo Banco Real e Santander, além de consultas a materiais produzidos pela consultoria para acompanhamento e avaliação dos CMDCA's e projetos sociais apoiados no programa, cujo acesso foi viabilizado pelas funcionárias da instituição financeira e o consultor social entrevistados para a realização dessa dissertação.

## **Capítulo 1 - A Responsabilidade Social Empresarial: origens internacionais, inserção no debate brasileiro e as críticas a partir da associação ao neoliberalismo.**

Este capítulo tem por objetivo apresentar um levantamento bibliográfico a respeito da RSE no Brasil. Para isso, o texto a seguir compreende: um pequeno resumo sobre as origens internacionais do debate da RSE; um breve resgate do processo de constituição do campo da RSE no debate brasileiro; e o levantamento bibliográfico da abordagem crítica da RSE que a associou com a eminência de um projeto político neoliberal no qual foi colocada como alternativa às políticas públicas.

### **1.1 As origens internacionais do debate**

A origem do debate acerca da Responsabilidade Social Empresarial data do final dos anos 1960 e localiza-se nos Estados Unidos da América (Kreitlon, 2004). Antes dos anos 1960, no entanto, a questão da responsabilidade social dos empresários já aparece em trabalhos seminais como o de Howard R. Bowen, "Social Responsibilities of the Businessman" de 1953, a quem Carrol (1999) deu a posição de pai da responsabilidade social. Mas, neste período, como o próprio título do trabalho de Bowen nos sugere, a literatura sobre o assunto referia-se à responsabilidade social do empresário de produzir bens e serviços úteis, gerando lucros e criando empregos num ambiente seguro de trabalho (CARROL, 1999; KREITLON, 2004).

Ainda sobre o período que antecede os anos 1960, Kreitlon destaca que: "a literatura da área revela (...) a preocupação com uma ética *pessoal* na condução dos negócios, voltada, sobretudo, para dilemas morais que podem enfrentar os executivos" (2004, pg.4, destaque do autor). Nesse sentido, os trabalhos referem-se à responsabilidade dos indivíduos que estão na condução dos negócios e não à responsabilidade das empresas, já que nessa época o domínio das grandes corporações era bastante incipiente (KREITLON, 2004).

A centralidade do debate da responsabilidade social voltou-se para as empresas no final dos anos 1960 e os teóricos da RSE explicam esse fenômeno pelos acirrados questionamentos éticos e políticos que o capitalismo começou a sofrer no debate acadêmico nesse período (ASHLEY, 2006). Segundo Ashley, as críticas dirigidas às empresas foram motivadas pela crise do Welfare State no final dos anos de 1960.

As altas taxas de desemprego, a crescente informalidade das relações de trabalho e a redução das ações do Estado como garantidor do bem estar social e regulador da economia permitiram ascensão dos ideais liberais clássicos, tais como a importância do indivíduo, o papel limitado do Estado e o valor do mercado livre, marcando a ascensão do que se chamou de neoliberalismo. Com a ascensão das ideias neoliberais veio também o aumento das desigualdades socioeconômicas e dentro dessa conjuntura, com a ausência do Estado como garantidor do bem estar social, as empresas passaram a sofrer cobranças sobre suas responsabilidades perante ao seu papel social. Para o mesmo autor, diante das críticas recebidas pelas empresas "o movimento da responsabilidade social assume a forma de uma resposta às críticas, ao mesmo tempo em que tenta firmar novos compromissos, mais adequados às condições econômicas contemporâneas" (ASHLEY, 2006, pg.68). A centralidade do debate da RSE nos EUA é explicada por essa mesma literatura pelo fato deste país, nos anos 1960, já estar ocupando a posição de potência mundial do capitalismo e, por isso, configurar-se como a principal arena dos conflitos entre empresa e sociedade.

Em ensaio dedicado a recuperar o contexto histórico e a evolução do conceito de RSE no cenário internacional, Kreitlon (2004) aponta que o debate em torno da ação social responsável das empresas foi orientado por três diferentes abordagens teóricas: normativa (*Business Ethics*), contratual (*Business & Society*) e estratégica (*Social Issues Management*).

Como resposta ao declínio do modo fordista de produção e à recessão da economia capitalista no final dos anos 1960 emergiram no meio acadêmico e empresarial norte-americano discursos que sustentavam que a maximização dos lucros não poderia mais se constituir como a preocupação exclusiva das empresas, o que veio a se configurar como o cerne da justificativa da RSE na sua abordagem normativa (KREITLON, 2004). Essa abordagem está baseada na ideia de que as atividades empresariais estão sujeitas ao julgamento ético, assim como as ações humanas e que,

portanto, a ação social responsável das empresas decorre de seus próprios deveres morais. Tal ideia ajudou a difundir a perspectiva de que as ações empresariais não se constituem somente de escolhas e decisões das pessoas que as comandam, mas são tomadas pelas organizações estruturadas por objetivos, regras e procedimentos. Portanto, a ideia que sustenta a abordagem ético normativa, segundo Kreitlon (2004), é que a empresa é um agente moral livre, consciente e responsável pelas suas ações.

É em meados dos anos 1970 que tanto Kreitlon (2004), quanto Carrol (1999) identificam a proliferação de um debate sobre a RSE ancorado na concepção de que empresas e sociedade são sistemas interdependentes e fazem parte de uma rede de interesses e relações de disputa de poder interligadas por um contrato social, argumento central do que veio a se constituir como a abordagem contratualista da ação social das empresas. De acordo com essa abordagem, compreende-se a empresa como organização produtiva que tem autoridade, concedida pela sociedade, para atuar na produção e comercialização de produtos. Segundo Kreitlon:

a abordagem contratual das relações entre ética, empresa e sociedade procura justificar a RSE a partir de uma perspectiva predominantemente sociopolítica, atenta aos interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais interage, e consciente dos conflitos e disputas pelo poder que se desenrolam nesse cenário (2004, pg. 9).

A terceira, e mais recente abordagem presente na literatura internacional da RSE, é a estratégica e segundo Kreitlon (2004) seu surgimento está relacionado ao contexto da reestruturação produtiva pela qual passou o capitalismo no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 exigindo das empresas a busca de soluções para a melhora de seu desempenho e competitividade. De acordo com tal perspectiva, os problemas sociais, decorrentes ou não da atuação empresarial, passam a ser compreendidos como parte da gestão estratégica das empresas. (KREITLON, 2004). Nesse sentido, a RSE se justifica porque as empresas podem obter ganhos mercadológicos decorrentes de sua atuação social, gerando vantagens competitivas e capacidade de antecipação ao surgimento de novas legislações. Nessa perspectiva, a RSE passa a ser também uma estratégia para se aproveitar oportunidades e minimizar riscos na medida em que se constitui em uma potente ferramenta de resposta a problemas de cunho ético e social que poderiam impactar o desenvolvimento das empresas.

Segundo Costa (2005), o desenvolvimento da abordagem estratégica da ação social empresarial teve como grande consequência a diferenciação de sua prática em relação à filantropia, entendida pelos adeptos da RSE como "caridade, envolvendo doações efetuadas por empresários ou por fundações criadas por eles, sem controle e avaliação de resultados auferidos com o investimento" (Costa, 2005). Diferentemente disso, a RSE foi cada vez mais sendo associada com ações e projetos compartilhados com vários públicos ligados à empresa (stakeholders) submetidos ao controle e avaliação dos resultados auferidos com os investimentos. Investimentos esses que passam a ser entendidos de duas formas diferentes: os voltados ao público interno da empresa e aqueles focados no seu público externo (MELO NETO e FROES, 1999).

A partir da sua abordagem estratégica, portanto, a RSE passou a compor o planejamento estratégico das empresas, deixando de ser o simples cumprimento das obrigações legais trabalhistas, no caso do público interno, e/ou a doação de recursos para projetos sociais e comunitários, no caso do público externo, gerando a criação de departamentos empresariais voltados para o desenvolvimento, implementação, monitoramento e avaliação dos resultados das ações empreendidas (MELO NETO e FROES, 1999). Esse cenário parece ter contribuído para que as empresas passassem a incorporar discussões sobre o planejamento e a implementação de ações sociais e de garantia de direitos, temas antes exclusivamente discutidos dentro das instituições estatais. É esse fenômeno que se constitui como foco de interesse dessa pesquisa.

## **1.2 A emergência da RSE no Brasil e a sua relação com a área da criança e do adolescente**

Foi no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 que o debate em torno da questão da RSE chega ao cenário brasileiro, sendo valorizado por parte do empresariado nacional, sob influência das concepções contratual e estratégica presentes no debate norte-americano. De acordo com a bibliografia que se dedicou à compreensão do desenvolvimento da RSE no Brasil (COSTA, 2005; JAIME, 2005; MACHADO, 2012), este processo está relacionado com a emergência de novas entidades empresariais representativas no Brasil no contexto da redemocratização, ao final dos anos de 1980. Segundo essa bibliografia, cinco instituições destacaram-se como protagonistas nesse

processo, são elas: a Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o Instituto Ethos.

Tendo em vista que a literatura anteriormente citada já nos fornece uma detalhada reconstrução histórica da constituição do campo da RSE no Brasil, nos valeremos desses trabalhos para recuperar os aspectos mais importantes desse processo, destacando os pontos de conexão com a temática da defesa dos direitos da criança e do adolescente.

Um dos personagens mais atuantes na constituição do campo da RSE no Brasil, cuja trajetória está ligada a criação de quatro das instituições anteriormente citadas, é Oded Grajew, empresário paulista do setor de brinquedos. Segundo Jaime (2005), Grajew envolveu-se com o Sindicato da Indústria de Brinquedos e Instrumentos Musicais do Estado de São Paulo ainda na década de 1970 e chegou à presidência dessa instituição em 1982. Durante seu mandato, Grajew empenhou-se em democratizar a gestão da entidade e aproximar o sindicato patronal ao dos trabalhadores. Além disso, durante a sua gestão no sindicato, Grajew iniciou uma aproximação com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) que não durou muito tempo porque, segundo entrevistas concedidas pelo empresário (JAIME, 2005), a Federação naquele momento caracterizava-se por um viés muito conservador. Foi esse o motivo que teria levado Grajew a empenhar-se, em 1986, na constituição da Abrinq, juntamente com Emerson Kapaz<sup>15</sup>, concebendo-a como uma associação representativa dos fabricantes de brinquedos desvinculada da estrutura corporativa da FIESP.

Desde a sua criação, a Abrinq contava com uma estrutura administrativa composta de uma diretoria dedicada à defesa dos direitos das crianças e se empenhou em campanhas de erradicação do trabalho infantil e dos abusos contra crianças e adolescentes (MACHADO, 2012). Com o objetivo de dar maior visibilidade e força às ações da Abrinq em torno dessas causas, em 1990 Grajew e Kapaz impulsionaram a criação da Fundação Abrinq. Recém-criada, ainda em 1990, a Fundação se envolveu com o processo de mobilização social em torno da aprovação do Estatuto da Criança e

---

<sup>15</sup> Emerson Kapaz era proprietário da indústria de brinquedos Elka Plásticos e foi presidente do Sindicato das Indústrias dos Instrumentos Musicais do Estado de São. Além de ter se envolvido com a criação da Abrinq e da Fundação Abrinq, foi um dos líderes fundadores do PNBE (BIANCHI, 2001).

do Adolescente, tendo destacado desempenho no poder legislativo para sua promulgação (PALHETA, 2010).

Em 1995 a Fundação Abrinq criou o Projeto “Empresa Amiga da Criança”, um dos programas sociais da instituição mais conhecidos e existente até hoje. Na sua criação, o projeto tinha por objetivo caracterizar e cancelar as empresas de produtos infantis que se comprometessem a não utilizar mão de obra infantil e promovessem ações sociais em prol da infância e adolescência. A iniciativa teve grande impacto na comercialização dos produtos infantis e, por isso, a Fundação Abrinq estendeu a possibilidade de obtenção do Selo Empresa Amiga da Criança para empresas de todos os setores da economia dispostas a se envolver na defesa das causas pertinentes ao público infanto-juvenil, modo como o projeto existe até hoje.

A importância da Fundação Abrinq para o processo de constituição da RSE no cenário brasileiro deve-se, também, ao fato de ela ter sido a primeira instituição social empresarial que se apoiou valorativamente na questão da ética empresarial centrando suas ações, através do Selo Empresa Amiga da Criança, na mobilização das empresas para uma atitude responsável com seus funcionários, clientes e as comunidades que a sediam (PAOLI, 2002; JAIME, 2005; MACHADO; 2012). Através da Fundação Abrinq e da figura de Grajew, portanto, as causas relativas à defesa de crianças e adolescentes estiveram presentes na RSE brasileira desde seus primórdios.

A criação do PNBE, em 1987, assim como da Abrinq, também foi impulsionada pela insatisfação de um grupo de jovens empresários paulistas ligados à indústria de médio e pequeno porte com o processo de oligarquização da FIESP. Oded Grajew também esteve envolvido neste processo e, além dele, outras jovens lideranças empresariais o protagonizaram, tais como: Salo Seibel, do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para veículos Automotores (Sindipeças); Luiz Carlos Delben Leite, presidente do Sindicato da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Sindimaq); e Paulo Butori, da Associação Brasileira da Indústria de Fundição (Abifa).

Desde a sua criação, o PNBE passou a atuar como indutor de uma nova consciência social, tanto no meio empresarial quanto em outros setores da sociedade, propondo iniciativas alinhadas com a nova ordem econômica e política da época que associava redemocratização com abertura econômica. Nesse sentido, é possível

encontrar na literatura dedicada a reconstrução histórica do PNBE a sua caracterização como uma entidade empresarial de forte inclinação para a ação social e de postura proativa frente ao sistema político, atuando no combate às oligarquias e ao imobilismo das entidades tradicionais (COSTA, 2005; MACHADO, 2012). Um protagonismo político que resultou, inclusive, na participação da entidade no Movimento pela Ética na Política de 1992, movimento social que teve forte participação no *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Melo (TATAGIBA, 1998; JAIME, 2005).

No final da década de 1980, mais especificamente em 1989, é que a história do GIFE iniciou-se ainda como um grupo informal de empresas que atuam na área social, fundações e institutos de origem empresarial e instituições privadas criadas por indivíduos ou famílias. A institucionalização do GIFE aconteceu anos depois, em 1995, e contou com forte atuação da Fundação Abrinq em virtude da sua bem sucedida experiência de mobilização social empresarial em torno de causas sociais ligadas à população infanto-juvenil (JAIME; 2005).

A criação do GIFE teve como grande objetivo difundir conceitos e práticas de investimento social privado sem fins lucrativos. Além disso, com o apoio de fundações internacionais, como a fundação norte-americana Kellogg, desenvolveu programas de formação de jovens profissionais para atuarem na área social, processo que se constituiu como um dos principais difusores do conceito norte-americano de terceiro setor<sup>16</sup> no cenário brasileiro. Com o apoio da Fundação Kellogg, o GIFE promoveu viagens de jovens brasileiros aos Estados Unidos da América com o intuito de lhes proporcionar o conhecimento e a vivência de experiências de ações sociais empresariais norte-americanas para posteriormente recriá-las e reproduzi-las no cenário nacional (ALMEIDA, 2006). Como consequência desse processo, o GIFE passa a ser o grande difusor no país da abordagem estratégica (*Social Issues Management*) de ação social empresarial norte-americana, na medida em que passou a definir o investimento social privado como "o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados - provenientes de pessoas físicas ou jurídicas - em projetos de interesse público" (JAIME, 2005 Apud GIFE, 2001, pg.11).

---

<sup>16</sup> Uma apresentação conceitual crítica a respeito do terceiro setor será desenvolvida mais à frente nesse trabalho.

Outra instituição que teve grande participação na disseminação do debate e da prática a respeito da RSE no Brasil foi a organização não governamental IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Social) que em 1997 criou o Balanço Social das Empresas, inspirado em práticas empresariais norte-americanas, que consistia num instrumento auditor para medir o comportamento socialmente responsável das corporações. A criação desse balanço social foi impulsionada pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho) e tinha como objetivo dar maior visibilidade e transparência às ações sociais das empresas, concedendo-lhes um selo social que funcionava de forma semelhante ao selo Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq (MACHADO, 2012).

Dentre os indicadores que compõem o Balanço Social do IBASE, destacam-se: "a identificação do grau de comportamento social da empresa com a sociedade, os empregados e o meio ambiente; e a avaliação da administração através de resultados sociais, e não somente financeiros" (COSTA, s/d, pg.21). Com base nesses indicadores e no selo empresarial, o IBASE constituiu-se como mais uma instituição que disseminou a concepção estratégica de investimento social empresarial no cenário brasileiro, caminhando no mesmo sentido do GIFE, na medida em que contribuiu para difundir a ideia de que a ação social das empresas deve estar integrada às suas metas e estratégias.

Para a bibliografia dedicada à reconstrução histórica da RSE no Brasil, foi a criação do Instituto Ethos que marcou definitivamente a inserção da concepção norte-americana de ação social empresarial responsável no país (COSTA, 2005; JAIME, 2005; MACHADO, 2012). Um dos motivos para isso também se relaciona à trajetória de Grajew, já que a criação do instituto foi fruto de uma mobilização empresarial impulsionada por este empresário após seu retorno de uma temporada nos EUA dedicada ao conhecimento de experiências de envolvimento do empresariado com questões sociais naquele país.

Segundo Jaime (2005) e Machado (2012), a criação do Ethos foi fortemente inspirada na Business for Social Responsibility (BRS), uma entidade norte-americana que congregava 1.500 empresas em 1997 e que entendia "a responsabilidade social como a adoção por parte da empresa de condutas éticas no conjunto de relações que estabelece com seus *stakeholders*" (JAIME, 2005). Tendo em vista que no momento da

sua criação já existia no Brasil o GIFE, como uma entidade representativa da ação social do empresariado, o Ethos colocou-se distintivamente nesse campo como o grande representante da ideia de RSE da BRS no país. Nesse sentido, de acordo com entrevistas concedidas por Grajew, antes do Ethos o que havia era a disseminação da ideia de ação social das empresas, mas é este Instituto que coloca a ação social responsável como algo que deve envolver todas as dimensões das empresas (JAIME, 2005).

Outra grande inovação do Ethos foi a sua estratégia discursiva baseada no argumento de que a RSE é essencial para a sobrevivência do negócio e da empresa, na medida em que tanto os consumidores quanto as organizações não governamentais estariam cada vez mais pressionando as corporações para adotarem posturas éticas em relação à sociedade. Com isso, o Ethos passa a definir a RSE como uma forma de gestão ética e transparente das empresas com todos os públicos com os quais ela se relaciona, buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais<sup>17</sup>. Tal definição significa que o Instituto coloca a RSE num patamar que vai além de projetos e programas sociais empresariais, entendendo-a como uma espécie de conduta cidadã das empresas.

Após essa breve retomada histórica da chegada da temática e prática da RSE no cenário brasileiro, além da explicitação dos principais protagonistas envolvidos nesse processo, já temos subsídios suficientes para dar continuidade ao levantamento bibliográfico aqui pretendido passando, na seção seguinte, para a apreciação das abordagens críticas a RSE na literatura dos anos 1990 e 2000, a partir do campo ético-político preocupado com as experiências de participação social e o processo de construção democrática no Brasil.

---

<sup>17</sup> Definição retirada do site do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, um dos principais disseminadores da RSE no Brasil. ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br))

### **1.3 RSE como alternativa à ineficiência ou inexistência das políticas sociais de Estado - as abordagens críticas ao fenômeno até meado dos anos 2000**

Para que entendamos a construção e o fortalecimento da RSE no Brasil, é necessário retomarmos a bibliografia que analisa a expansão do pensamento neoliberal no Brasil e na América Latina do final dos anos de 1980 até os anos 2000. Segundo essa bibliografia, a RSE desempenha um papel importante na construção do projeto político neoliberal, assumindo a função de gestora eficiente das políticas sociais que o Estado não tem condição de executar devido sua incompetência administrativa. É nesse sentido que, segundo Dagnino, Olvera e Panfichi (2006), no início dos anos de 1990 erigia-se um projeto político<sup>18</sup> caracterizado como neoliberal no Brasil e demais países da América Latina, calcados sobre a forte influência de ideias difundidas e discutidas no Consenso de Washington. Esse projeto político neoliberal propôs uma reforma do Estado a partir da interpretação de que a crise do Estado do final dos anos 1980, vivida em vários países da América Latina, seria resultado da ineficiência administrativa na gestão pública. A partir de tal ideia, a reforma do Estado estaria baseada na sua adequação aos ditames da economia de mercado e da eficiência da administração privada.

O consenso neoliberal baseia-se numa concepção minimalista da democracia, que chama e quer a participação, mas dá a ela um sentido muito restrito e transforma os conflitos inerentes à pluralidade social em questões meramente tecnocráticas e gerenciais, trazendo em si um projeto de Estado mínimo que se isenta progressivamente de seu papel de garantidor de direitos, através do encolhimento de suas responsabilidades sociais e a transferência dessas responsabilidades para a sociedade civil (Dagnino, Olvera e Panfichi, 2006). Como fruto desse projeto político, a RSE

---

<sup>18</sup> Entende-se por projeto político o conjunto de crenças, interesses e concepções de mundo e do que deve ser a vida em sociedade que orientam e dá sentido a ação política dos diferentes sujeitos (Dagnino, Olvera e Panfichi, 2006). Nesse sentido, na noção de projeto político está implícita a ideia de que a ação política é dotada de intencionalidade e que a disputa por diferentes projetos é um terreno estruturado por escolhas, o que significa dizer que as ações dos sujeitos são orientadas por um conjunto de valores, crenças e interesses. Dessa maneira, não é possível reduzir a ideia de projeto político a um conjunto de estratégias de atuação política no sentido estrito do termo, como um projeto político partidário, pois expressam, vinculam e produzem significados que integram matizes culturais mais amplas. Ao mesmo tempo em que os projetos políticos estão ancorados em práticas culturais existentes, também elaboram e introduzem novos elementos, o que tende a tencionar o repertório cultural da sociedade. A especificidade política do projeto, no entanto, repousa justamente no fato de que seus conteúdos visam orientar a ação política.

surge como o expoente da sociedade civil e o auge da eficiência administrativa e gestonária, capaz de ordenar tecnicamente as ações necessárias ao desenvolvimento social.

No caso brasileiro, a expressão mais significativa desse projeto político neoliberal, segundo Dagnino, Olvera e Panfichi (2006) e GECD (1995) foi representada e implementada por Bresser Pereira<sup>19</sup> enquanto Ministro da Administração Geral e Reforma do Estado no primeiro mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (1995 - 1998). As principais diretrizes difundidas e aplicadas pelo então ministro fundamentam-se na profissionalização dos funcionários estatais e na reestruturação das organizações do Estado através da privatização e terceirização dos serviços por ele oferecidos, abrindo espaço para que o mercado atuasse como o organizador da vida em sociedade. Nesse sentido, um dos pilares fundamentais do projeto político neoliberal, para seus críticos, consiste na transferência das responsabilidades sociais do Estado para a sociedade civil e o setor privado, fenômeno ao qual a RSE estaria associada. Nesse sentido, restringe-se a concepção de sociedade civil às Organizações Não Governamentais (ONGs) que prestam serviços à sociedade, seja em parceria financeira com o Estado (TEIXEIRA, 2002), ou através de recursos da iniciativa privada.

O conceito de terceiro setor passou a ganhar evidência no Brasil ao longo da década de 1990 e se trata de uma tradução do termo inglês "Third Sector" utilizado, pela literatura sociológica norte-americana, para se referir a doações pessoais a causas sociais ou, mais especificamente, a participação pessoal em práticas filantrópicas<sup>20</sup>. Uma das ideias centrais do termo é proporcionar uma diferenciação em relação ao que seria o primeiro setor - o governo - e o segundo - o mercado - constituindo-se por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária e em âmbito não governamental. Outra distinção importante derivada do termo seria a não submissão à lógica privada do lucro e nem o controle direto do governo. No entanto, de maneira concreta, o terceiro setor passou a se constituir no Brasil como um conjunto de

---

<sup>19</sup> Ideias expressas por Carlos Bresser Pereira em "Da administração pública burocrática à gerencial *Revista do Serviço Público*, v.120, n1, jan. -abr. 1996.

<sup>20</sup> O termo terceiro setor teve origem na década de 1970 nos Estados Unidos para designar as organizações sem fins lucrativos que prestavam serviços públicos (LANDIM, 1993). Para uma maior compreensão a respeito da constituição do terceiro: LANDIM, Leilah (1993) "Para Além do Mercado e do Estado? filantropia e cidadania no Brasil" e LANDIM, Leilah "Notas em torno do terceiro setor e outras expressões estratégicas". In: *Revista O social em questão*. Ano III, Nº 4. Rio de Janeiro: PUC, 1999.

ONGs que apoiadas pela cooperação internacional, governo ou iniciativa privada prestam serviços sociais à população. Neste sentido, as entidades do terceiro setor são apresentadas no cenário social como alternativa viável para a máquina burocrática estatal, considerada como a grande responsável pelos limites da promoção da equidade social (GECD, 1995; BARBOSA, 2006 e Dagnino, Olvera e Panfichi, 2006).

Como resposta a isso, a associação direta entre o terceiro setor e todas as ONGs é questionada por um conjunto dessas organizações que não aceita ser enquadrado no termo, justamente por essa associação com o neoliberalismo. Isto porque, para este conjunto de organizações críticas ao termo, o projeto político neoliberal propõe uma reorientação da função do Estado nas políticas sociais, na medida em que transfere para as organizações da sociedade civil a responsabilidade de promover os serviços e as políticas sociais (BARBOSA, 2006).

Portanto, para os críticos do neoliberalismo, a sociedade civil, enquanto sinônimo de terceiro setor, perde seu papel político de *empowerment* dos segmentos sociais excluídos, desempenhado durante as lutas dos movimentos sociais dos anos 1970 e 1980, e adquire a função de prestadora de serviços sociais que antes eram de responsabilidade estatal. Um processo no qual a questão social é privatizada na medida em que uma parcela das empresas, através da RSE, passa a ocupar, junto com as demais instituições do terceiro setor, o papel de regulador da questão social (BARBOSA, 2006). Assim, ao mesmo tempo em que a filantropia se adapta às formas de lucro empresarial, o discurso neoliberal preconiza a iniciativa individual e privada contra a ineficiência burocrática do Estado e politização dos conflitos sociais, configurando-se um cenário no qual o empresariado brasileiro entra como um ator que se coloca disponível para contribuir para a redefinição das políticas públicas sociais, a partir do exercício de sua função cívica. Um processo que tem como consequência a transformação de políticas públicas de garantia de direitos em programas sociais de caráter focalizado, temporário, gradativo, emergencial e precário (BARBOSA, 2006).

Um dos aspectos mais criticados em trabalhos focados especificamente em experiências de RSE diz respeito ao contexto globalizado neoliberal que percebe o Estado como incapaz de promover acesso aos bens públicos e sugere que a solução para tal incapacidade é a transferência dessa responsabilidade para o terceiro setor e as empresas. É neste sentido que Atila Magno e Silva Barbosa, em artigo denominado

“Cidadania empresarial: o ardil da destituição do dissenso” (2007), valem-se das ideias de Bourdieu, para afirmarem que a concepção do Estado como incapaz para garantir políticas sociais trata-se, muito mais, de uma construção discursiva do que por impossibilidades que lhe sejam inerentes (BOURDIEU, 2002).

Segundo Barbosa (2007), os postulados distorcidos da teoria econômica que fundamentam a ideia segundo a qual o Estado seria incapaz de promover acesso aos bens públicos são: primeiro, de que a economia é um mundo à parte, separado do social, governado por leis naturais que os governos não devem intervir; segundo, o mercado é visto como uma instância capaz de organizar de forma ótima as relações sociais, a troca e a produção, garantindo equidade; e o terceiro, parte da ideia de que a globalização exige redução das despesas do Estado e de tudo que possa turvar a lógica do mercado (BARBOSA, 2007; BOURDIEU, 2002). Neste aspecto, os direitos sociais seriam onerosos e disfuncionais, algo que retoma a ideia de que o *welfare state* estimula a preguiça, um discurso afinado com o *self-help*, baseado na valorização do “se virar por conta própria” (BOURDIEU, 2002).

Para Barbosa,

a incorporação dessa narrativa faz os indivíduos acreditarem que a transformação de suas condições materiais, assim como da realidade social que os cerca, são tarefas que competem exclusivamente a si mesmos, porém de modo isolado, ou no máximo agregado a outros indivíduos que comunguem de valores e interesses semelhantes (BARBOSA, 2007, p.270).

Utilizando-se do conceito de Harvey sobre o regime de acumulação flexível<sup>21</sup> Barbosa (2007) afirma que:

desde a recessão econômica mundial do início da década de 1970 e da crise do petróleo em 1973 que a exacerbou, uma forma de acumulação capitalista mais flexível foi sendo imposta de modo concomitante ao enfraquecimento do Estado-Providência que caracterizou o período de vigência do modelo fordista de produção, modelo este que nos anos seguintes mostrou-se rígido demais para superar a crise pela qual

---

<sup>21</sup> Regime que “apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2004, p. 140)

passava o capitalismo. Como decorrência deste quadro, as décadas de 1970 e 1980 caracterizaram-se como períodos conturbados de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, fazendo tomar forma um regime de acumulação flexível que se contrapõem a rigidez do período fordista. (BARBOSA, 2007, p.187).

Valendo-se do conceito de biopolítica de Foucault, entendida como um conjunto de técnicas disciplinares para a gestão dos corpos individuais e coletivos, Barbosa conclui que:

as ações sociais de RSE não são um meio de afirmação dos direitos constitutivos de uma condição ampliada de cidadania, mas sim de gestão da miséria e da pobreza. [...] é uma resposta biopolítica do atual estágio de acumulação capitalista às externalidades negativas da flexibilização produtiva. (BARBOSA, 2008, p.9-10).

Assim, unindo as ideias de Bourdieu e Foucault, Barbosa (2007; 2008) conclui que a RSE é um tipo de biopolítica que responsabiliza o indivíduo pela gestão de sua vida, incluindo a superação de sua condição de miséria e pobreza.

O deslocamento do conceito de cidadania, importante na discussão desse trabalho, também é realizado em análise focada especificamente no fenômeno da RSE por Maria Célia Paoli, que é anterior às análises de Barbosa, na medida em que em seu trabalho intitulado “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil” (2002) já havia apontado que a atuação social das empresas está associada a um projeto político neoliberal.

Neste trabalho, a autora investiga a possibilidade do ativismo social das empresas constituir-se de uma lógica anti-hegemônica do capitalismo global e averigua se essas ações recuperam um sentido político e público que Hannah Arendt sumarizou no agir político para um “mundo comum”. Em conformidade com a literatura supracitada, Paoli analisa a emergência da RSE dentro de um quadro político internacional<sup>22</sup> no qual os governos nacionais foram impelidos, por uma política de orientação neoliberal, a se livrarem de investimento em proteção e garantia de direitos sociais. Para Paoli, neste mesmo contexto político que data dos anos 1990 emerge uma

---

<sup>22</sup> Quadro orientado fortemente pelo o que se convencionou chamar de Consenso de Washington.

sociedade civil diferente da que inicialmente se constitui nos anos 1980, no âmbito dos movimentos sociais autônomos, que pode ser compreendida mediante um deslocamento do que se entende por cidadania.

A palavra ‘cidadania’, circulando como linguagem conotativa de civilidade e integração social e, portanto, aparecendo como uma alternativa de segurança e ordem incapaz de ser fornecida pelos tradicionais modos autoritários e políticos de agir e de pensar sobre estes problemas, gerou, na opinião pública uma demanda por responsabilidade apenas secundariamente dirigida ao governo. De fato, esta demanda foi capturada através do apelo ao ativismo social voluntário da população, e a palavra ‘solidariedade’ tornou-se, no senso comum, a disposição altruísta de um indivíduo, uma organização ou uma empresa, um quase sinônimo de cidadania. (PAOLI, 2002, p.377)

Paoli ainda destaca que as ONGs constituintes desse terceiro setor surgido na década de 1990, se diferenciam dos movimentos sociais dos anos 1980, pois esses demandavam bens públicos e direitos sociais por via de instituições representativas frente ao Estado<sup>23</sup>, na medida em que as ONGs constituintes do terceiro setor passaram a optar por representar demandas sociais de forma pragmática e a partir de formulações técnicas com os governos, dispensando a base ampliada de participação política da população.

A crítica de Paoli aponta que a ação social empresarial legitima-se no interior do terceiro setor, que reivindica um modelo de regulação social mais eficaz que o Estado, a ser realizado pela própria sociedade civil. Para autora, portanto, não se trata apenas de uma controvérsia técnica, mas a solicitação de outro modelo para a resolução da questão social, centrado na generalização de competências civis descentralizadas, exercidas pelo ativismo social voluntário. Embora a RSE possa ter um potencial transformador frente à pobreza, gerando oportunidades pontuais de melhoria de vida à população, ela descarta o aspecto político participativo e a institucionalização de políticas públicas de maior amplitude, contribuindo com a exclusão social daqueles que não se enquadram nos grupos definidos como público alvo desse ativismo social empresarial. Não se garantem

---

<sup>23</sup>Por instituições representativas entendem-se partidos políticos, sindicatos e entidades corporativas.

direitos, mas somente benefícios pontuais direcionados a grupos específicos. Para Paoli, apesar das dimensões positivas que a RSE pode produzir, três características a fazem ser um não exemplo de acesso à cidadania como garantia de direitos: “a expulsão de populações de contratos estáveis, a aleatoriedade seletiva no tempo e espaço no qual as coisas acontecem e a tentativa de responder a exclusão social através de uma lógica pasteurizada do capital transnacional.” (PAOLI, 2002, p. 379)

Paoli (2002) avalia, portanto, que na RSE as ações individuais de solidariedade social de cunho pragmático se sobrepõem às ações coletivas de engajamento político e a conclusão comum a que chegam os dois autores é que as ações sociais empresariais não podem gerar a constituição de sujeitos sociais ativos e reivindicadores de seus direitos.

Outra análise a ser retomada e de importância para a discussão que farei mais adiante é a análise feita por Carla de Almeida (2006) sobre as ações de RSE e as suas consequências para a redefinição do conceito de cidadania. Para a autora, é na distinção entre a filantropia tradicional e a RSE, feita por seus defensores, que os primeiros elementos essenciais para a compreensão dessa redefinição emergem. Ao invés da caridade, associada ao assistencialismo, as ações de RSE estariam focadas nos resultados obtidos, nas transformações geradas e no comprometimento das comunidades com as ações desenvolvidas.

É de acordo com essa ideia, segundo a autora, que se cunhou o conceito de investimento social privado, cujo instituto GIFE foi um de seus principais disseminadores, para designar o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em interesse de projetos públicos, uma noção que está baseada na ideia de que toda empresa tem uma função social e deve constituir projetos sociais para exercer seu papel dentro da sociedade.

Por serem marca distintiva da RSE, *o planejamento, a busca por eficácia e a avaliação constante de resultados*, as empresas passam a exigir cada vez mais das instituições do terceiro setor com as quais fazem parcerias, resultando no surgimento de uma variedade de cursos, pós-graduações, palestras, eventos e publicações que atuam com o objetivo de profissionalizá-las. Como resultante desse fenômeno, Almeida (2006) afirma que o terceiro setor acaba se legitimando como o campo específico que é capaz de conferir eficiência e eficácia aos projetos sociais.

Além disso, a autora também aponta o surgimento de fundações empresariais que tem atuado com o objetivo de passar para as organizações comunitárias a cultura organizacional das empresas, capacitando-as para a gestão profissionalizante dos seus trabalhos sociais, uma ação que, segundo Almeida (2006), tem como consequência a perda da perspectiva do acesso a direitos para o conceito de cidadania.

Ao tratar a RSE como um campo que agrega diferentes atores e visões a respeito da ação social responsável das empresas, Almeida (2006) aponta três distintas tendências dentro de seu interior: 1) um grupo formado por organizações sociais, segmentos empresariais e jovens empresários que a percebem como germinadora de processos mais amplos de transformação social; 2) setores empresariais que estão estritamente preocupados com a rentabilidade que o marketing social pode oferecer; e 3) outro grupo que está explicitamente alinhado com a propagação do ideário neoliberal.

A autora destaca que, de maneira comum a essas três grandes tendências dentro do campo da RSE, há o fato de todas combinarem ética/solidariedade com lucro/competitividade, colocando para os atores sociais do mercado a necessidade de que a lógica privada não seja a única a reger sua ação, apelando para que olhem as consequências públicas e sociais de seus atos e escolhas.

Para Almeida (2006), portanto, um consenso no campo da RSE é o reconhecimento de que uma parte do movimento necessário para se alcançar as mudanças sociais necessita do apoio do mercado, o que acaba por explicar a adesão de segmentos sociais contrários ao neoliberalismo às práticas sociais empresariais.

Outra questão apontada por Almeida (2006) são os efeitos do engajamento do empresariado em torno da RSE que vão além da questão da diminuição ou transferência das responsabilidades do Estado para com as questões sociais. Nesse sentido, a autora afirma que a RSE tem formulado "um novo sentido para as obrigações sociais e uma nova linguagem para designar a cidadania" (ALMEIDA, 2006, pg. 132).

Um dos efeitos dessa nova linguagem para designar a cidadania é a sobreposição de fins públicos aos fins privados, fazendo com que a fronteira entre ambos se desfaça, gerando como consequência o fato da responsabilidade com o social e a qualidade de vida deixar de ser exclusivamente do Estado e das políticas públicas por ele promovidas. Mas do que isso, as obrigações com as questões públicas e sociais passam

a ser resultado de deliberações feitas em esferas privadas, feitas no âmbito das empresas, e não construídas em debates coletivos. Almeida (2006) aponta que a renúncia fiscal é justamente um momento em que isso acontece, na medida em que recursos públicos, na forma de imposto devido, passam a ser destinados para determinadas políticas públicas a partir de deliberações efetuadas privadamente pelas empresas.

Outra consequência da transferência das decisões a respeito de questões de interesse público para a esfera privada, apontada por Almeida (2006), é a ausência de negociações e debates reais entre opositores e defensores da aplicação de práticas sociais neoliberais, resultando no forjamento de consensos. A partir disso, o campo da RSE passa a ser composto por estratégias que não questionam as condições de existência da pobreza e como se constituem as relações de poder, algo que também é afirmado por Paoli (2002) e Barbosa (2007), cujos argumentos já foram sintetizados acima.

O deslocamento de sentido da cidadania, apontado por Almeida (2006), passa, portanto, de uma visão de sujeito de direitos para empreendedores sociais e técnicos em gestão de problemas sociais, dentro de uma matriz discursiva da administração de empresas. Nesse sentido, associando a RSE ao terceiro setor, Almeida afirma que:

Para o terceiro setor, a estratégia é pragmática, valoriza resultados imediatos e visa a, fundamentalmente, transformar o pobre em empreendedor, cujo êxito está condicionado à mobilização de parceiros diversos, com seus recursos técnicos, humanos e financeiros, para promover intervenções sociais (Almeida, 2006, pg. 140).

Nesse sentido, a autora encontra-se de acordo com os argumentos de Paoli (2002) e Barbosa (2007) na medida em que também identifica na RSE um encolhimento dos conflitos na solução de problemas sociais, gerando uma recusa da política como constitutiva da vida em sociedade. Como decorrência disso, também é possível identificar de maneira comum a esses autores a avaliação de que as práticas de RSE não promovem direitos sociais porque se constituem como uma forma neoliberal de gestão da pobreza e da miséria (Barbosa, 2007) e substituem a ideia de sujeito de direitos por empreendedores sociais (Almeida, 2006), contribuindo para o afrouxamento das responsabilidades do Estado para com a promoção dos direitos sociais.

#### **1.4 A relação da RSE com as políticas públicas de Estado - indícios de uma inflexão no campo da atuação social das empresas**

Na busca por trabalhos mais recentes que tenham como foco de análise a RSE, tivemos contato com o estudo de Raphael Machado (2012) sobre o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Seu trabalho traz novas perspectivas críticas às relações estabelecidas entre a atuação social das empresas e o Estado.

O que nos chamou atenção foram os apontamentos feitos por Machado (2012) a respeito do discurso promovido pelo Instituto Ethos em relação ao papel da RSE e do Estado na atuação social das empresas, fato que dialoga diretamente com as observações que temos feito acerca dos programas sociais empresariais focados na população infanto-juvenil, foco dessa dissertação.

Ainda na definição do seu problema de pesquisa, Machado (2012) nos diz que buscará analisar a constituição do Instituto Ethos “discutindo a constituição do campo da RSE no Brasil, os posicionamentos e discursos do Instituto frente ao Estado e às políticas públicas, averiguando a sua vinculação com o projeto político neoliberal” (MACHADO, 2012, pg. 20), no entanto ao definir uma de suas hipóteses faz uma afirmação que nos chamou atenção pela forma com a qual coloca a proposição do instituto para a RSE no Brasil, divergente da análise da bibliografia sobre a RSE do final dos anos de 1980 até os anos 2000.

Segundo Machado (2012), “O Instituto Ethos propõe uma RSE vinculada às políticas públicas, exigindo para isso uma espécie de regulação Estatal, que dote a RSE de um caráter público, capaz de produzir mudanças significativas no plano econômico, social e ambiental brasileiro” (MACHADO, 2012, pg. 21-22). Esse discurso chama a atenção principalmente pela posição na qual coloca o Estado, que aparece como um ator mais ativo na relação com as empresas do que aquele Estado passivo que delega a gestão do social à sociedade civil no projeto político neoliberal.

Em análise da citação do discurso adotado pelo Instituto Ethos “A educação é responsabilidade do Estado e de toda a sociedade civil. A ação de indivíduos ou empresas não exime os governos municipais, estaduais e federal de suas obrigações,

mas pode contribuir para sua efetivação” (INSTITUTO ETHOS, 1999. p. 13 apud MACHADO, 2012, pg. 68), o autor aponta a dificuldade em caracterizar a atuação do Instituto como uma tentativa de substituir o Estado, já que propõe uma gestão conjunta das políticas de educação, no entanto não descarta que na ideia de gestão conjunta está implícita a crítica à ineficiência da gestão estatal nas áreas sociais. Como se pode notar, a presença desse novo discurso não rompe totalmente com o discurso sobre RSE predominante nas décadas de 1990 a 2000, já que ainda carrega elementos que nele estavam presentes, no entanto ao trazer esse novo posicionamento do Estado em relação às obrigações sociais, exige novas formas de análise<sup>24</sup>.

Machado (2012) ainda apresenta em sua pesquisa os diferentes eixos de atuação do Instituto Ethos, dentre eles o de Políticas Públicas, por meio do qual as inflexões no discurso da RSE aparecem de maneira mais evidente. Ao longo de seu trabalho é apresentada a consolidação dos discursos de RSE em diferentes publicações do Instituto, onde, de acordo com o autor

as preocupações do Instituto deixam o campo econômico-corporativo e passam a se estruturar em torno de referenciais mais amplos, tal como uma prática sistemática de parcerias com o Estado para a consecução de políticas públicas voltadas para a área social. Esse apontamento acerca da participação e transformação da RSE será uma ideia que irá amadurecer dentro do Instituto, ganhando vulto mais à frente (MACHADO, 2012, pg. 69).

Machado (2012) aponta também o papel do Instituto como constante fomentador das práticas de RSE e nos diz que, "por vezes o Instituto se mostra propenso a fazer da RSE um objeto das políticas públicas, em que o Estado teria de fomentar práticas éticas e responsáveis por parte das empresas atuantes na

---

<sup>24</sup> O estudo de caso de Machado (2012) sobre o Instituto Ethos não é inédito dentro da bibliografia das Ciências Sociais. Bruno Gaspar Garcia também realizou um estudo de caso sobre o mesmo Instituto, para seu trabalho de monografia, que chegou a ser publicado em 2002 no livro "Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, Volume 4" que reúne trabalhos acadêmicos sobre RSE finalistas do Prêmio "Ethos-Valor". Em seu trabalho, Garcia (2002) buscou situar a visão e a filosofia do Instituto Ethos dentro do debate a cerca dos padrões de relação entre Estado e sociedade civil e já apontava que, diferentemente de outros institutos ou fundações empresariais do campo da RSE, o Ethos não somente valorizava o papel do Estado nas questões sociais, como também a articulação democrática entre os atores para a formulação e execução das políticas públicas. Apesar disso, o estudo de Machado (2012) é aqui priorizado por ser mais recente e abranger as relações do Instituto Ethos com a política social colocada em prática a partir dos governos Lula (2003-2010), conforme trataremos a seguir.

sociedade brasileira" (MACHADO, 2012, pg. 88), como forma de difusão da RSE no meio empresarial. Foi de acordo com este objetivo que, segundo o autor, o Ethos lançou uma Plataforma de atuação na qual se afirma que as empresas devem reivindicar ao governo políticas públicas que regulem o desenvolvimento sustentável.

Para Machado a ideia de atuação empresarial pautada por políticas públicas de Estado é que explica a contínua expansão da ação social empresarial durante os governos Lula (2003-2006 e 2007-2010). De acordo com ele, o maior investimento em políticas públicas sociais realizado nos governos Lula, que poderia ter sufocado as iniciativas empresariais caso as empresas seguissem a linha de substituição do Estado na gestão social, ganharam novas proporções nessa nova configuração da RSE, justamente ampliando as ações sociais empresariais.

Essa relação se expressa, inclusive, na participação de dirigentes do Instituto Ethos no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), criado em maio de 2003 para "assessorar o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes específicas, voltadas ao desenvolvimento econômico e social, produzindo indicações normativas, propostas políticas e acordo de procedimentos" (BRASIL, 2003, Artigo 8º apud MACHADO, 2012, pg.95). Segundo Machado, o "instituto (Ethos) enquanto um integrante do CDES, por meio de seus conselheiros, tenta pautar as políticas públicas gestadas pelo Estado brasileiro frente às diretrizes gerais de RSE gestadas e difundidas pelo Ethos<sup>25</sup>" (MACHADO, 2012, pg.145).

Um dos dirigentes do Ethos que é conselheiro do CDES é Oded Grajew, cuja importância na constituição do campo da RSE no Brasil já foi explicitada anteriormente neste capítulo. Segundo Machado, o papel de "Grajew foi bastante significativo para o estabelecimento da confiança do empresariado em relação ao Governo, (...) tendo sido o grande responsável por romper com a interdição entre Lula e o setor, abrindo as conversações com o empresariado" (RIBEIRO, 2010, p.6 apud MACHADO, 2012, pg.95). Neste sentido, o que este estudo nos sugere é que a RSE difundida pelo Instituto Ethos faz parte de um projeto político neodesenvolvimentista que, tal qual teorizado por Boito Jr. (2012), representa os interesses da grande burguesia

---

<sup>25</sup> "O peso do governo petista se faz sentir nas diretrizes e posicionamentos do Ethos, pois Oded Grajew, presidente emérito do Instituto, é um empresário muito próximo do Partido dos Trabalhadores (PT), e sua presença no CDES foi estratégica para consolidar a base de apoio do empresariado nacional em torno da figura de Lula. Para além da estratégia política, Grajew galgou espaço para as diretrizes do Ethos no interior das políticas públicas fomentadas durante o governo Lula". (MACHADO, 2012, pg. 145, nota de rodapé)

interna industrial, enquanto componente do bloco no poder dos governos Lula, mas que se sustenta com base em uma frente composta tanto por classes sociais dominantes, quanto dominadas e que estabelecem entre si relações permeadas por contradições<sup>26</sup>.

Assim, Machado aponta que "a RSE fomentada pelo Instituto Ethos não representa uma destituição das funções do Estado, tampouco uma privatização do público (...), mas possuem um viés de classe bem definido (2012, pg. 146)". Para ele, o que se realiza é a publicização do privado quando a ação social empresarial se associa às ações estatais.

A grande distinção que o trabalho de Machado (2012) traz, portanto, à bibliografia anteriormente citada diz respeito à relação estabelecida entre a RSE e o Estado. Isto porque, diferentemente dos autores que estudaram o fenômeno ao longo da década de 1990 e início dos anos 2000, Machado não identifica nos discursos e ações do Ethos o entendimento de que os projetos sociais empresariais devem ser alternativos às políticas públicas de Estado.

É com base nessas análises que o autor questiona uma vinculação estrita da RSE com o neoliberalismo, já que, apesar de ainda carregar elementos comuns àqueles das décadas anteriores implícitos em seu discurso (como é o caso da excelência da gestão privada em detrimento da "fraca" gestão pública), coloca o Estado em um papel central nessa relação, invertendo aquilo que foi apontado pela literatura crítica do projeto político neoliberal. Nessa nova configuração o Estado aparece como regulador das políticas, mas abrindo espaços para a atuação direta das empresas, que servem como auxiliares à sua implantação e na sua execução. Essa inflexão no campo da RSE também pode ser notada no nosso estudo de caso onde a atuação conjunta das empresas e do Estado nas políticas para a infância e a adolescência também foram notadas.

---

<sup>26</sup> Segundo Boito Jr. (2012), a classe dominante que integra a frente neodesenvolvimentista, sendo a sua dirigente, é a grande burguesia interna composta por diversos setores da economia tal como mineração, construção pesada, o agronegócio, a indústria de transformação, os bancos privados e estatais de capital nacional. De maneira geral, o que essa burguesia deseja do Estado, segundo o autor, é proteção e favorecimento na concorrência com o capital estrangeiro, o que foi amplamente atendido com superávits na balança comercial, uma política de financiamento do BNDES voltada para as grandes empresas nacionais e um programa de compras do Estado que favorece a indústria nacional. Dentre as classes dominadas que fazem parte dessa frente, o autor aponta o operariado urbano e a baixa classe média que criaram o Partido dos Trabalhadores e, no governo Lula, passaram de força dirigente para base social. O ganho dos assalariados, segundo o autor, configurou-se no pleno emprego e na política de reajuste salarial, o que favorece organização e a luta, aumentando as greves e as conquistas com as mesmas. Boito também destaca o campesinato como parte da frente cujo ganho é o reconhecido direito à reivindicação pelo governo e o direcionamento de políticas de incentivo à agricultura familiar, tal como a exclusividade no fornecimento da merenda escolar.

Embora traga essa nova configuração entre Estado e RSE, muito do discurso das décadas anteriores ainda se mantêm e a confusão entre o que é papel das instituições públicas e das privadas ainda se faz presente. É esse novo cenário que esta pesquisa também busca desvelar, compreendendo suas limitações e potenciais nas políticas sociais para a área da infância e adolescência.

\*\*\*

Este capítulo teve por objetivo principal recuperar os principais argumentos da bibliografia crítica ao fenômeno da RSE. Para isso, inicialmente, construímos um breve resgate histórico da constituição da RSE no cenário internacional e no Brasil. Posteriormente, procuramos reproduzir os principais argumentos da literatura crítica a RSE que, nos anos 1990 e meado dos 2000, identificou relações entre o projeto político neoliberal e as ações sociais das empresas na medida em que contribuíam para o afrouxamento das responsabilidades do Estado frente às políticas sociais e o esvaziamento da concepção de sujeitos de direitos no conceito de cidadania. Por fim, resgatamos um trabalho mais recente a cerca da RSE que aponta para importantes inflexões no campo da ação social das empresas que também são identificáveis na área das políticas para crianças e adolescentes, conforme deixaremos mais claro nos capítulos seguintes.

## **Capítulo 2 - Questões em jogo: a comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente, as diretrizes estabelecidas pelo ECA e os debates em torno dos mecanismos de destinação aos Fundos da Infância e Adolescência.**

As ações de RSE praticadas pela maioria das empresas com atividade social voltada para crianças e adolescentes envolvem, de forma parcial ou integral, destinações aos Fundos da Infância e Adolescência (FIAs). Este é o caso das 11 instituições que organizaram o evento "Juntos pelo ECA" em 2010, já mencionado na introdução dessa dissertação. A importância das destinações aos FIAs na atuação social empresarial voltada para a população infanto-juvenil ganhou destaque, inclusive, na carta de intenções assinada pelas instituições organizadoras do evento através do 6º item do documento no qual há a afirmação do compromisso em "Estimular a destinação de parte do imposto de renda devido das empresas e pessoas físicas para os Fundos da Infância e Adolescência" (Juntos pelo ECA; GIFE; 2010).

A destinação de recursos aos FIAs também se constitui como uma das principais ações do Programa Amigo de Valor, estudo de caso que desenvolvemos nessa pesquisa. Em função disso, neste capítulo, concentraremos esforços na compreensão dos mecanismos envolvidos nas destinações de recursos de pessoas físicas e, principalmente, jurídicas aos FIAs de modo a recuperar os principais pontos do debate em torno da questão das verbas casadas, chanceladas e/ou dirigidas que envolveu a comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente nos últimos anos. A compreensão deste debate faz-se necessário na medida em que acreditamos que ele foi uma das formas pela qual essa comunidade de política contribuiu para a inflexão da RSE voltada população infanto-juvenil.

No entanto, antes de recuperarmos os diferentes pontos de vista desse debate, faz-se necessária a compreensão de como se estrutura a política de promoção dos direitos da criança e do adolescente, a partir do ECA, com destaque para a criação dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente e dos Fundos da Infância e Adolescência.

## **2.1 A política de promoção dos direitos da criança e do adolescente estabelecida a partir do ECA**

A promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) representou uma mudança substancial no trato da população infanto-juvenil, ao romper, no plano legal, com o paradigma da situação irregular em que crianças e adolescentes eram entendidas como objeto da lei e eram responsabilizadas pela violação dos seus próprios direitos. Neste sentido, segundo Pereira Junior, o ECA

ao delimitar em seu artigo 86 que a política de atendimento dos direitos da criança e do adolescente deve ser feita através de um conjunto articulado de ações governamentais e não governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abandona totalmente a Política Nacional do Bem-estar do Menor, que tinha como característica a centralização na esfera federal da definição de quais políticas públicas seriam executadas e a atuação de promoção de direitos atribuída quase que exclusivamente ao Poder Judiciário, por meio do Juizado de Menores (2012, pg. 76).

A criação dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente (CDCAs) como espaços de cogestão entre sociedade civil e poder público com a função de gerir, deliberar e controlar a política de promoção dos direitos de crianças e adolescentes nas diferentes esferas administrativas é mais um mecanismo presente no ECA que visa romper com a centralização de poder concentrada nas esferas federais Executiva e Judiciária. Além disso, o Estatuto, ao conceber políticas públicas na área da infância e adolescente a partir de conselhos gestores, atrela-se ao modelo de administração política formalizada com a Constituição de 1988 que associa participação popular à deliberação política, incorporando na cena pública atores sociais até então destituídos de poder de decisão (Dagnino, 2004; Pereira Junior, 2012).

A doutrina da proteção integral normatizada no ECA tem por objetivo criar um sistema específico de proteção dos direitos humanos de crianças e adolescentes, em que se observa: a prevalência do melhor interesse da criança e do adolescente na efetivação e desenvolvimento das políticas públicas; a prioridade absoluta para o atendimento da população infanto-juvenil pelo Estado e pela sociedade; a descentralização político-administrativa na coordenação e execução dos programas e políticas públicas; a

manutenção de fundos públicos especiais para financiamento da política dirigida a essa faixa etária; a integração operacional de entidades governamentais e não governamentais; e a mobilização social em favor da efetivação dos direitos da criança e do adolescente.

Após 10 anos da promulgação do ECA e em resposta a uma série de discussões que envolveram os principais atores da política de atendimento à população infanto-juvenil, o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – Conanda, durante a III Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, consagrou a expressão “garantia de direitos” e convencionou a denominação “Sistema de Garantias de Direitos” (SGD). Posteriormente, esse Sistema seria normatizado através da Resolução 113 de 19 de abril de 2006, em que o Conanda dispôs sobre os parâmetros do chamado “Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente” (SGDCA).

As ações do SGDCA estão pautadas em três eixos estratégicos: a promoção, a defesa e o controle social. O eixo estratégico da promoção de direitos humanos prevê a elaboração e efetivação de políticas públicas que garantam o desenvolvimento pleno de crianças e adolescentes nos campos da educação, saúde, assistência social, cultura, lazer, trabalho, moradia etc., na medida em que haja o atendimento das necessidades desse público (direitos fundamentais). Nesse eixo também está prevista a elaboração de uma política de atendimento para aqueles cujos direitos já se encontram ameaçados e/ou violados, a qual deve estar relacionada intersetorialmente com as demais políticas públicas. O eixo da defesa de direitos humanos caracteriza-se basicamente pela garantia do acesso à justiça, através de instâncias públicas e de mecanismos jurídicos de proteção legal, visando atender crianças e jovens cujos direitos se encontram ameaçados ou já foram violados. E o eixo do controle para a efetivação dos direitos humanos de crianças e adolescentes relaciona-se ao acompanhamento, avaliação e monitoramento dos mecanismos de promoção e defesa de direitos.

Os Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente se situam nos eixos de promoção e de controle do SGDCA com tarefa de deliberar e fazer o controle social da política de promoção dos direitos de crianças e adolescentes.

Segundo Pereira Junior (2012), a política de promoção aos direitos da criança e do adolescente definida a partir do Estatuto se divide em quatro grandes linhas de ação: as políticas sociais básicas (educação, saúde, assistência social e cultura); as políticas e programas de assistência social de caráter supletivo, para aqueles que necessitarem; as

políticas de proteção especial, voltadas para crianças ou adolescentes que se encontram com direitos violados ou ameaçados de violação; e políticas de garantia de direitos voltadas para aqueles que se encontram envolvidos em conflitos de natureza jurídica, como adolescentes aos quais se atribua ato infracional. Frente a essas linhas de ação, Pereira Junior afirma que "o poder de deliberação dos Conselhos de Direitos não é referente às políticas sociais básicas (educação, saúde, assistência social, cultura etc.), mas sim às políticas intersetoriais, a cortar transversalmente todas as políticas públicas" (Pereira Junior, 2012, pg. 88 e 89). Quanto às políticas sociais básicas, segundo o autor, cabe aos Conselhos de Direitos exercerem o controle social e o papel de fiscalizador das políticas instituídas pelos poderes Executivo e Legislativo em todas as esferas administrativas de poder.

No mesmo sentido, Wanderlino Nogueira Neto, importante jurista da área dos direitos da criança e do adolescente afirma que

o Estatuto prevê, no seu artigo 86, o desenvolvimento de uma "política de atendimento de direitos da criança e do adolescente". Isto é, uma política de promoção dos direitos da criança e do adolescente; uma ação sistemática de proteção dos direitos humanos desse segmento social. Assim sendo, em princípio, os conselhos (...) seriam responsáveis por (...) uma política intersetorial, a cortar transversalmente todas as políticas públicas, para assegurar que a satisfação das necessidades básicas desse segmento da população seja reconhecida e garantida como direitos fundamentais prioritariamente (Nogueira Neto, 2004, pg. 7 apud Pereira Junior, 2012, pg. 89).

Para que os Conselhos de Direitos disponham de recursos para exercer seu papel deliberativo de implementar uma política de promoção de direitos da criança e do adolescente de caráter intersetorial, o ECA determina, em seu artigo 88, a criação dos Fundos da Infância e Adolescência (FIAs) e regulamenta que é de competência exclusiva dos conselheiros de direitos da criança e do adolescente a sua manutenção e gestão (Pereira Junior, 2012). Os Fundos da Infância e Adolescência e o seu papel frente às atribuições dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente são objeto da discussão a seguir.

## 2.2 O FIA e o CDCA

Os Fundos da Infância e Adolescência são fundos especiais estabelecidos pelo ECA como forma de assegurar recursos específicos para programas e projetos destinados ao atendimento de crianças e adolescentes. De modo geral, os fundos especiais são regidos pela Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estabeleceu regras para elaboração e controle do orçamento público, e uma de suas principais características é a vinculação dos recursos aos seus objetivos específicos, conforme o Artigo 71 dessa mesma Lei.<sup>27</sup> A criação dos fundos especiais deve ser feita através de um projeto de lei do poder Executivo, encaminhado ao Legislativo, acompanhando de um decreto que o regulamente, em qualquer das esferas federativas de poder - municipal, estadual, distrital ou federal. A lei de criação dos fundos especiais também deve determinar o órgão estatal ao qual estará administrativamente vinculado, incluindo suas receitas e despesas. O caráter especial dos fundos advém do fato de ser uma exceção ao princípio de unidade da tesouraria, segundo o qual o recolhimento de todas as receitas aos cofres públicos se dá pela via única da Fazenda Pública, sendo vedada a criação de caixas especiais.

A criação dos FIAs, a partir do ECA, foi concomitante a implementação de inúmeros outros fundos especiais vinculados a conselhos paritários e deliberativos nos anos 1990 cujo surgimento constituiu-se numa estratégia para democratizar e dar maior visibilidade ao dinheiro público, sendo uma nova forma de gerir o orçamento público que tem sua expressão legal materializada no artigo 204<sup>28</sup> da Constituição Federal de 1988 (MARANHÃO, 2003).

---

<sup>27</sup> “(...) constitui fundo especial o produto de receitas especificadas que por lei se vinculam à realização de determinados objetivos ou serviços, facultada a adoção de normas peculiares de aplicação” (BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em 13 jun. 2012).

<sup>28</sup> "CF 1988 Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes:

I - descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social;

II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis."

Os fundos especiais criados nesse contexto são geridos por conselhos setoriais (saúde, educação e assistência social) e de segmentos (criança e adolescente, idoso), nos quais é assegurada a representação paritária de membros do poder público e da sociedade civil. Esses conselhos são responsáveis pelas deliberações quanto às aplicações dos recursos, gerenciamento e fiscalização, tendo como referência um plano de aplicação que deve ser aprovado em plenária. Nesse sentido, Maranhão (2003) afirma que a ideia em torno da criação dos fundos especiais atrelados a conselhos paritários representa a implementação de mecanismos de democracia participativa no campo orçamentário já que podem garantir maior transparência e visibilidade na utilização dos recursos públicos.

Por ser um fundo especial, o FIA tem sua receita vinculada a programas e projetos especificamente destinados à garantia dos direitos de crianças e adolescentes atrelados, preferencialmente, às demais políticas voltadas a esta população, formando um arco de proteção baseado em um plano de ação para a política voltada à população infanto-juvenil estabelecido pelos CDCAs em cada esfera administrativa de governo. Neste sentido, o financiamento através de recursos do FIA deve ser direcionado a programas, projetos e ações voltados para a proteção especial, uma vez que a proteção básica (saúde, educação, assistência social etc.) já tem recursos garantidos por lei no orçamento público (TORES, TATAGIBA e PERREIRA; 2009)<sup>29</sup>.

Os FIAs fazem parte do tesouro público, o que lhe dá a possibilidade de dotação consignada ao orçamento, mas, além dessas fontes, podem originar recursos aos Fundos: transferências intergovernamentais; doações ou destinações de parte do imposto de renda devido de pessoas físicas e jurídicas<sup>30</sup>; e multas e penalidades administrativas aplicadas pelo Poder Judiciário. Segundo Pereira Junior, a partir da compreensão "do texto legal (...) a principal fonte do Fundo da Infância e Adolescência" deve ser "a inclusão de recursos financeiros na Lei Orçamentária Anual (...) por parte dos Poderes Executivo e Legislativo" (2012; pg.38). No entanto, os FIAs não têm

---

<sup>29</sup> De acordo com o Plano Nacional de Assistência Social (2004), a Política de Proteção Especial constitui-se em ações voltadas para pessoas, família e/ou grupos sociais que se encontram em condições de risco pessoal ou social, como, por exemplo, crianças vítimas de abandono, negligência, maus tratos, trabalho infantil e/ou exploração sexual; já as políticas de Proteção Sociais Básicas são aquelas direcionadas a todas as pessoas, famílias e/ou grupos sociais tais como saúde, educação, cultura, esporte, lazer e profissionalização.

<sup>30</sup> Segundo o ECA (artigo 260), a doação de pessoas físicas e jurídicas aos Fundos da Infância e Adolescência permite a dedução, respectivamente, de 6% e 1% do imposto de renda devido, sendo que no caso da pessoa jurídica isso se limita àquelas que apuram o imposto com base em lucro real.

vinculação de recursos orçamentários previstos em lei, o que significa que não há normativas que fixem percentuais do orçamento municipal, estadual ou federal que devem ser destinados obrigatoriamente a esses Fundos.

Ainda sobre essa falta de dotação orçamentária dos FIAs, Torres, Tatagiba e Pereira afirmam que

Os Fundos Especiais ligados às áreas de saúde e educação contam com fontes de financiamento determinadas por lei, com vinculação de percentuais de receitas de cada esfera de governo, garantindo o financiamento da política pública. Eles têm critérios de partilha dos recursos vinculados às competências dos entes federados na execução da política e são alimentados por meio de transferências de recursos entre esferas de governo, permitindo maior controle na aplicação do recurso público. (...) Essa clareza contribui no debate técnico e na decisão política em torno dos recursos que devem ser investidos e as metas que precisam ser alcançadas. Este caminho precisa ser trilhado por outras políticas, como a (...) de atenção à criança e ao adolescente para que a discussão em torno do orçamento público ganhe em objetividade, transparência e eficiência (TORRES, TATAGIBA e PERREIRA; 2009; pg.48).

Associada a fragilidade quanto à dotação orçamentária dos FIAs, vale destacar que a pesquisa "Conhecendo a Realidade - Edição 2011"<sup>31</sup>, realizada em âmbito nacional, apontou que 25% dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente respondentes não tinham o Fundo em funcionamento, embora criado por lei, e outros 7% sequer os tinham criado. Outros dados da pesquisa que merecem destaque e que acentuam o quadro de fragilidade dos FIAs dos municípios respondentes dizem respeito à quantidade de recursos contabilizados nos Fundos no ano de 2010. Neste sentido, dos 62% de CMDCA's entrevistados que revelaram ter Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (FIA municipal) em funcionamento, destacam-se os percentuais de 29% que tiveram no Fundo a quantia total de até R\$100.000,00 e 11% de R\$100.000,00 a R\$400.000,00, enquanto que 52% não tinham informações para responder. Considerando que os recursos dos FIAs são fundamentalmente aqueles que, segundo a legislação

---

<sup>31</sup> A pesquisa "Conhecendo a Realidade - Edição 2011" foi realizada em 2011 pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração em convênio com a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República e contou com a participação de 1694 Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA's) de todos os estados brasileiros.

específica da área, foram criados para garantir recursos para a política de promoção dos direitos da criança e do adolescente deliberada pelos CDCA, tais valores sugerem a baixa capacidade de implementação que as políticas públicas elaboradas por estas instâncias participativas têm.

Ainda quanto à referida pesquisa, outros dados por ela revelados, referentes às origens dos recursos disponíveis nos FMDCAs, corroboram com a afirmação de Torres, Tatagiba e Pereira sobre a necessidade de se avançar na definição de percentuais do orçamento público para os FIAs, citada parágrafos acima. Isso porque, a "Pesquisa Conhecendo a Realidade - Edição 2011" revelou que para 87% dos Conselhos respondentes as receitas dos seus FMDCAs em 2010 advindas do Poder Executivo não ultrapassaram 1/5 do total arrecadado. Em contrapartida, dados da mesma pesquisa revelaram que para 35% dos CMDCAs respondentes mais de 80% dos recursos presentes nos FMDCAs em 2010 foram provenientes de destinação de parte do Imposto de Renda de pessoas físicas ou jurídicas, o que nos parece um indício da importância que essa fonte de recursos tem para vários Fundos, justificando o debate que tal modalidade de arrecadação aos FIAs suscitou na comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente em meado dos anos 2000, sobre o qual trataremos especificamente nas próximas seções deste capítulo.

### **2.3 A Resolução 137/2010 do Conanda e as doações casadas/dirigidas aos FIAs**

Em 2010 o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) expediu a Resolução 137/2010 com o objetivo de orientar os conselheiros de direitos da criança e do adolescente sobre a gestão dos Fundos da Infância e Adolescência ou Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente. De maneira geral, no que diz respeito às atribuições dos CDCAs frente aos FIAs, a Resolução 137/2010 reiterou o que já se encontra disposto no ECA desde sua promulgação em 1990. Nesse sentido, a normativa aponta que é atribuição dos CDCAs promover a realização de planos de aplicação dos recursos dos Fundos fundamentados a partir de planos de ação e diagnósticos sobre a situação da infância e adolescência no município, estado ou federação. Assim, mesmo antes da captação de recursos, a normativa indica que é necessário que o CDCA saiba onde e como gastará tal verba, pois o planejamento adequado garante que as prioridades apontadas pelo diagnóstico sejam respeitadas, além

do que corrobora para que haja uma aplicação dirigida e regida pelo princípio da legalidade, impessoalidade e publicidade. Além disso, o plano de aplicação dos recursos deve ser aprovado em deliberação da plenária do CDCA, a qual deverá ser registrada e documentada para fins de controle de legalidade e prestação de contas.

No entanto, no que diz respeito aos recursos do Fundo advindos de doações de pessoas físicas e jurídicas, a Resolução 137/2010 tentou promover um consenso, sem sucesso imediato, em torno da possibilidade de direcionamento pelo doador dos recursos. Ou seja, a Resolução buscou regulamentar a maneira pela qual pessoas jurídicas ou físicas teriam a possibilidade de decidir o projeto, programa ou política social para a qual os recursos provenientes dos percentuais permitidos de seu imposto de renda seriam aplicados. Uma questão que ao longo da década de 2000 suscitou debates envolvendo conselheiros, promotores, juízes e empresas. Os artigos a que nos referimos são:

**Art. 12.** A definição quanto à utilização dos recursos dos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente, em conformidade com o disposto no artigo 7º, deve competir única e exclusivamente aos Conselhos dos Direitos.

§ 1º Dentre as prioridades do plano de ação aprovado pelo Conselho de Direitos, deve ser facultado ao doador/destinador indicar, aquela ou aquelas de sua preferência para a aplicação dos recursos doados/destinados.

§ 2º As indicações previstas acima poderão ser objeto de termo de compromisso elaborado pelo Conselho dos Direitos para formalização entre o destinador e o Conselho de Direitos.

**Art. 13.** Deve ser facultado ao Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente cancelar projetos mediante edital específico.

§ 1º Chancela deve ser entendida como a autorização para captação de recursos aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente destinados a projetos aprovados pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente, segundo as condições dispostas no art. 9º desta Resolução.

§ 2º A captação de recursos ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente, referida no parágrafo anterior, deverá ser realizada pela instituição proponente para o financiamento do respectivo projeto.

§ 3º Os Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente deverão fixar percentual de retenção dos recursos captados, em cada chancela, de no mínimo 20% ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente.

§ 4º O tempo de duração entre a aprovação do projeto e a captação dos recursos não deverá ser superior a 2 (dois) anos.

§ 5º Decorrido o tempo estabelecido no parágrafo anterior, havendo interesse da instituição proponente, o projeto poderá ser submetido a um novo processo de chancela.

§ 6º A chancela do projeto não deve obrigar seu financiamento pelo Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente, caso não tenha sido captado valor suficiente (Resolução Conanda 137/2010, grifos nossos).

Dissemos que a Resolução 137/2010 não conseguiu êxito, a princípio, na tentativa de promover o consenso em torno da possibilidade do doador direcionar o recurso doado ao Fundo porque uma Ação Civil Pública<sup>32</sup>, ajuizada pelo Ministério Público Federal (MPF) em desfavor da União declarou tais artigos nulos em sentença promulgada no dia 9 de setembro de 2011 pela Justiça Federal.

No entender do MPF, a vigência da doação casada, ou seja, a possibilidade facultada ao contribuinte de decidir sobre a aplicação dos recursos advindos de uma parcela do seu Imposto de Renda direcionada ao FIA, poderia gerar danos ao erário público e prejudicar a moralidade e a credibilidade dos CDCAs por abrir a possibilidade de transferência de uma competência legal e indelegável desses conselhos a particulares. Ou seja, os artigos 12 e 13 da Resolução do Conanda 137/2010, que abriram a possibilidade ao doador de escolher o projeto/ação onde seriam aplicados os recursos doados, foram entendidos pelo MPF como entraves à autonomia dos CDCAs.

O Conanda entende, todavia, que não dispor de tal modalidade de doação pode acarretar danos aos cofres dos Fundos, afastando muitos doadores. Por isso, o colegiado entrou, em 2012, com uma nova ação objetivando anular a decisão contrária à doação dirigida, salientando os graves efeitos que tal sentença causaria aos FIAs. O pedido de suspensão dos efeitos da decisão que favorecia a tese do MPF foi aceito no final de fevereiro de 2012 em primeira instância. No entanto, até o momento em que esta

---

<sup>32</sup> Processo de origem: Ação Civil Pública n. 33787-88.2010.4.01.3400/DF (BRASIL. Poder Judiciário. Seção Judiciária do Distrito Federal. Ação Civil Pública. Processo: 33787-88.2010.4.01.3400. Disponível em: <[www.promenino.org.br](http://www.promenino.org.br)>. Acesso em 13 jun. 2012).

pesquisa está sendo finalizada (agosto de 2015) essa ação não chegou a uma conclusão definitiva.

Para a compreensão do contexto no qual o CONANDA decidiu acrescentar a Resolução 137/2010 a possibilidade de realização das verbas dirigidas aos Fundos, realizamos uma entrevista com José Ricardo Calza Caporal, ex-conselheiro nacional dos direitos da criança e do adolescente, representante da Federação Brasileira das Associações Cristãs de Moços, que era coordenador da comissão responsável pela redação da referida resolução.

Segundo Caporal, um dos principais motivos que levou o colegiado nacional a contemplar as modalidades de doações casadas e dirigidas aos FIAs foi o fato de muitos Conselhos de Direitos, inclusive estaduais, já praticarem tal modalidade como uma maneira de suprir a "ausência de dotação orçamentária específica para os Fundos, o que levou muitos conselheiros a disputarem recursos das empresas como forma de realizar a política de promoção dos direitos da criança e do adolescente por eles deliberada" (CAPORAL, entrevista concedida em 23/04/2015).

Nesse sentido, Caporal cita em entrevista o exemplo do Rio Grande do Sul, estado no qual o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente estabeleceu parceria com empresas estatais responsáveis pelos serviços de fornecimento de água e energia elétrica incentivando-as a fazer a destinação de 1% do seu imposto de renda para os Fundos Estaduais dos Direitos da Criança e do Adolescente (FEDCA ou FIA estadual). Segundo o ex-conselheiro, previamente a redação da Resolução, o CONANDA organizou uma série de reuniões com a participação de Conselhos de Direitos Municipais e Estaduais que protagonizaram experiências exitosas, do ponto de vista das quantias arrecadas nos Fundos, envolvendo destinação dirigida, como os CMDCA de Porto Alegre, São Paulo, Belo Horizonte e o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de Pernambuco.

Caporal relatou a nossa pesquisa que a organização de tais debates foi imprescindível porque não havia dentro do colegiado nacional um consenso em torno das doações dirigidas. Assim, segundo o ex-conselheiro "havia uma disputa entre entendimentos diferenciados entre ceder o recurso, no sentido de 'se vender', ou implementá-lo de uma forma que houvesse a possibilidade de discipliná-lo para atender às reais necessidades dos conselhos" (CAPORAL, entrevista concedida em 23/04/2015). Mas, segundo Caporal, as próprias experiências que o CONANDA, em gestões

anteriores, já tinha em relação à prática da doação dirigida junto a Petrobras e a Caixa Econômica Federal, envolvendo, inclusive, projetos sociais do Ministério do Esporte, contribuíram para que o posicionamento majoritário do Conselho fosse favorável à prática.

Ainda quanto aos fatores que impulsionaram o CONANDA a acrescentar na Resolução 137/2010 os artigos 12 e 13, Caporal comentou em entrevista sobre um levantamento feito junto aos FIAs estaduais, pelos conselheiros de direitos nacionais, que constatou que só houve crescimento de recursos nos Fundos de estados nos quais a possibilidade de destinações casadas era permitida.

Além disso, Coporal acrescentou à lista de motivos pelos quais o colegiado nacional decidiu contemplar a modalidade de doação casada na referida resolução, os casos de Conselhos de Direitos que estavam tendo problemas com o Ministério Público em função das parcerias estabelecidas com as empresas. A este respeito, Caporal afirmou que "o MP tomou medidas protetivas muito elevadas e não teve discernimento de fazer a coisa de forma menos traumática, o que gerou o afastamento de muitas empresas da política de direitos da criança e dos adolescentes e dos Fundos" (CAPORAL, entrevista concedida em 23/04/2015).

Neste sentido, Caporal deixa claro nas suas declarações a esta pesquisa que a inclusão dos artigos 12 e 13 na Resolução 137/2010 representou uma tentativa do colegiado nacional de promover um consenso em torno do debate a respeito das doações casadas/dirigidas aos FIAs que estava envolvendo os atores do SGDCA, com a preocupação de não deixar que os embates com o MP desmobilizasse as empresas em torno dos FIAs.

A seguir recuperaremos os diferentes pontos de vista envolvidos nesse debate porque acreditamos que sua ocorrência guarda relações com as inflexões no campo da RSE percebidas a partir dos projetos sociais empresariais voltados a população infanto-juvenil.

## 2.4 As posições dos atores em torno das doações casadas/dirigidas aos FIAs

Antes da sua publicação, a Resolução 137/2010 do Conanda esteve aberta à consulta pública entre os anos 2008 e 2009 e, durante este período, os seus artigos 12 e 13 já foram objeto de controvérsia entre empresários, promotores públicos, juízes e conselheiros de direitos. Nesta ocasião, o Ministério Público Federal chegou a recomendar que tais artigos fossem retirados da minuta da resolução, o que não foi acatado pelo Conanda. De forma concomitante, representantes das empresas, como o GIFE e consultorias sociais que prestam serviços a programas de RSE voltados ao público infante-juvenil, também se posicionaram em relação à questão das verbas direcionadas seja através de sugestões enviadas diretamente ao Conanda, em razão da consulta pública, ou mesmo mediante a publicação de editoriais críticos em sites direcionados à temática. É com base nesses textos, entrevistas realizadas no âmbito dessa pesquisa e na dissertação de mestrado de Fernando Albano Carriço (2008), cujo objetivo foi produzir um levantamento a respeito das opiniões controversas entre os diferentes atores em torno das doações dirigidas, que pretendemos recuperar os principais pontos desse debate. Acreditamos que as discussões em torno das verbas casadas e dirigidas são importantes para esse esforço de pesquisa na medida em que influenciaram as transformações porque passou o Programa Amigo de Valor ao longo dos 13 anos de sua existência, constituindo-se como um dos fatores que impulsionaram as inflexões no campo da RSE voltada para crianças e adolescentes como pretendemos demonstrar nesse trabalho.

O grupo de atores favoráveis às doações dirigidas aos FIAs é composto por representantes de diferentes instituições, compreendendo colaboradores do GIFE, alguns promotores e juízes da infância<sup>33</sup> e também conselheiros e ex-conselheiros de direitos, como é o caso de José Ricardo Calza Caporal, ex-conselheiro nacional dos direitos da criança e do adolescente, já citado no item anterior.

A visão de que não há impedimentos legais sobre o direcionamento dos recursos destinados aos FIAs pelos doadores é o argumento inicial e comum a todos aqueles que

---

<sup>33</sup> Os argumentos favoráveis à prática que serão reproduzidos aqui se baseiam nas entrevistas concedidas a Carriço (2008) e/ou na leitura de artigos e pareceres produzidos por: José A. Daltoé César, Juiz da Infância e Juventude de Porto Alegre (RS); Sávio Bittencourt, promotor de Justiça do Ministério Público do Rio de Janeiro; Miguel Granato Velásquez, promotor de Justiça do Ministério Público do Rio de Janeiro; Eduardo Szazi, advogado, colaborador do GIFE e especialista em legislação do Terceiro Setor; e Fernando Gomes de Souza Ayres, advogado e consultor do GIFE.

defendem a prática. Para eles, a ausência de artigos específicos sobre o assunto no ECA faz valer o princípio Constitucional de que o que não é proibido é permitido. Além disso, argumentam que somente está regulamentado no ECA que deve ficar a cargo dos CDCAs estabelecer os critérios de aplicação dos recursos dos Fundos, sendo-lhes facultativa a possibilidade de pré-selecionar um número de projetos e disponibilizá-los para a doação dirigida de pessoas físicas e jurídicas.

O argumento de que deve ficar a cargo de cada CDCA decidir sobre a prática das doações dirigidas é amplamente defendido por Eduardo Szazi, representante do GIFE. Para Szazi "os Conselhos têm legitimidade moral, legal e econômica para definir políticas de aplicação dos recursos doados aos fundos que possibilitem a participação do doador na escolha do projeto ou entidade a ser beneficiada" (SZAZI apud CARRIÇO, pg. 122, 2008). Além disso, para este mesmo colaborador do GIFE, ao optar pela doação direcionada, os CDCAs estão atuando como mobilizadores da opinião pública para a participação dos diversos segmentos da sociedade na garantia e defesa dos direitos da criança e do adolescente, o que se constitui como uma das atribuições dos conselheiros de direitos previstas no artigo 88 do ECA. Uma participação da sociedade vista como indispensável, pelo colaborador do GIFE, para a promoção dos direitos da criança e do adolescente no contexto brasileiro em que são ínfimas as destinações do orçamento público aos FIAs, tornando significativas as destinações de pessoas jurídicas e físicas através dos incentivos fiscais.

Nas palavras de Szazi:

"Dessa forma, de uma perspectiva econômica, a causa estará mais satisfeita se toda a facilidade for dada pelo CDCA para que os doadores privados destinem recursos aos FDCA e escolham as entidades que serão financiadas por sua doação, ao mesmo tempo em que maior qualidade seja exigida para a aprovação de projetos e mais eficiência seja obtida nos controles dos gastos e prestações de contas por parte das entidades beneficiadas" (SZAZI, apud CARRIÇO, 2008).

Partindo da interpretação de que o ECA é lacônico quanto à admissão ou vedação da prática da escolha do doador de um projeto específico a ser financiado com os recursos doados aos FIAs, Fernando Ayres, advogado e colaborador do GIFE, recorre a artigos do Código Civil para justificar a prática das doações condicionadas.

Segundo Ayres, para que qualquer doação ocorra é preciso que exista a intenção do doador em efetuar-la e para tal este pode condicionar o uso do que foi doado para um determinado fato, ato ou destino que deve ser colocado em prática pelo receptor da doação. Neste sentido, com base nos artigos 538 e 553 do Código Civil, o advogado colaborador do GIFE defende que o ato de imposição ao donatário de condições de uso dos recursos doados é assegurado pela lei, desde que sejam considerados os critérios de utilização dos recursos do FIA pré-estabelecidos pelos CDCAs.

Do ponto de vista do juiz da infância e juventude José A. Daltoé, favorável à doação dirigida, o risco de fuga de recursos de origem privada destinados aos FIAs é o principal fator que justifica a admissão da prática. Na opinião dele, portanto, proibir que os doadores escolham os programas e/ou projetos que serão financiados com recursos do FIA pode fazer com que as empresas e pessoas interessadas em investir nos direitos de crianças e adolescentes sintam-se desestimulados em fazê-lo e adotem outras áreas para investimento, como a cultura e/ou o esporte nos quais a indicação de projetos pelos investidores é permitida (CARRIÇO, 2008).

Para o promotor de Justiça Dr. Miguel Velásquez, o ato de escolher o destino do recurso investido no FIA pode possibilitar maior proximidade entre o doador e o público beneficiário, promovendo a imagem da empresa na comunidade na qual está inserida. Nas palavras de Velásquez:

"do ponto de vista do empresário que ambiciona, além de utilizar o incentivo fiscal, promover comunitariamente a imagem e a posição de sua empresa, é muito mais interessante o engajamento em projetos específicos, cujos resultados concretos poderão ser verificados e divulgados. Uma doação genérica ao Fundo, em favor de projetos que o empresário desconhece, simplesmente não possui o mesmo atrativo (VELÁSQUEZ apud CARRIÇO, 2008)".

O promotor de justiça Bittencourt também relaciona a possibilidade de direcionamento dos recursos do FIA às ações sociais das empresas. Para o promotor, a maior aproximação entre o doador e os beneficiários promove a prática do que ele chama de "responsabilidade social isenta de puro marketing (...) do factóide mercadológico publicitário" (BITTENCOURT apud CARRIÇO, pg. 116, 2008).

A importância das destinações de imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs, segundo Caporal ganha relevância "frente à falha do Estado no seu compromisso em garantir recursos orçamentários para as políticas públicas de promoção dos direitos da população infanto-juvenil" (CAPORAL, entrevista concedida em 24/04/2015). Neste sentido, na análise do ex-conselheiro que coordenou a comissão que redigiu a Resolução 137/2010 do CONANDA, no cenário em que não há percentuais previstos no orçamento para a política infanto-juvenil a ser deliberada pelos CDCAs, as destinações de IR de pessoas jurídicas e físicas aos Fundos apresentam-se como fonte de recursos imprescindíveis e cabe aos conselheiros disciplinar as doações dirigidas aos Fundos.

Para Caporal, opor-se a destinação casada/dirigida não faz sentido quando são feitas a partir de um plano de ação fundamentado em um diagnóstico do CDCA. Para o ex-conselheiro nacional

a soberania do Conselho está garantida na medida em que a escolha do doador estiver restrita às alternativas presentes dentro do plano de ação e vedar essa possibilidade implica em desrespeitar o direito que o contribuinte tem de participar socialmente da política pública. (...) Discordo da máxima de que quem paga manda, o Conselho pode dispor de instrumentos para disciplinar as empresas, como, por exemplo, através de editais (CAPORAL, entrevista concedida em 24/04/2015).

Além de evitar desvios por parte das doações dirigidas, a importância dos diagnósticos e planos de ação também se explica, para Caporal, na medida em que se constituem como mecanismos para evitar que os recursos dos Fundos sejam usados para políticas sociais básicas que já contam com dotação orçamentária específica. A respeito disso, nas palavras de ex-conselheiro,

imagine um município pequeno, no qual chegue R\$ 100.000,00 ou um milhão de reais em que aquilo ali é maior do que o orçamento do próprio município... Então, nós tínhamos que pensar também como preparar os Conselhos para eles poderem fazer frente a essa demanda de recurso e não se sentirem embriagados pelo poder de começar a deliberar sem ter essa noção das reais necessidades (CAPORAL, entrevista concedida em 23/04/2015).

Representantes do Ministério Público (MP), ligados à Associação Brasileira de Magistrados, Promotores de Justiça e Defensores Públicos da Infância e da Juventude (ABMP), estiveram à frente do grupo de atores que se posicionam contrários à prática da doação dirigida aos FIAs. Dentre estes promotores, destacam-se Luciana Caiado Ferreira, ligada a 10ª Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro; Leila Machado Costa, coordenadora do 4º Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça da Infância e Juventude do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro; Marcio de Oliveira, promotor do Ministério Público do Estado de Minas Gerais; e Laila Said Abdel Qader Shukair, promotora do Ministério Público do Estado de São Paulo e presidente da ABMP durante os anos de 2006 a 2008 (CARRIÇO, 2008).

Na visão dos atores do MP contrários a doação dirigida, o FIA é um fundo público especial criado para garantir recursos para as políticas voltadas à população infanto-juvenil que se constitui em um instrumento democrático na medida em que é gerido por instituições participativas que permitem a participação de cidadãos interessados e comprometidos com questões ligadas a crianças e adolescentes. Nesse sentido, na visão desses atores, somente os CDCAs, órgãos nos quais participam representantes da sociedade civil e do governo de forma paritária, é que podem decidir sobre o uso dos recursos dos Fundos. Aos doadores, na opinião de tais promotores, cabe, somente, fazer a destinação do recurso ao FIA acompanhada da certeza de que serão aplicados em projetos de garantia de direitos de crianças e adolescentes de acordo com as deliberações realizadas pelos conselheiros de direitos, imbuídos de tal poder deliberativo pelo ECA. A consequência do direcionamento pelo doador do recurso, na opinião desses representantes do MP, é o enfraquecimento dos CDCAs mediante a usurpação indevida (embora, muitas vezes, consentida) da função deliberativa dos conselheiros, o que, inclusive, fere os princípios do Estado Democrático de Direito sobre os recursos públicos porque dá a possibilidade de que interesses privados (dos doadores jurídicos ou físicos) decidam o que fazer com recursos públicos (CARRIÇO, 2008; OLIVEIRA, 2007).

A visão de que o direcionamento do recurso destinado aos FIAs pelos doadores fere os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência do Estado Democrático de Direitos fundamenta-se, sobretudo, no argumento de que a

verba doada por pessoas físicas e jurídicas baseia-se em renúncia fiscal e, por isso, constitui-se em dinheiro público (OLIVEIRA, 2007). Para o promotor Marcio de Oliveira, portanto, a doação de recursos ao FIA com base na possibilidade de dedução do imposto de renda é um direito facultado ao contribuinte que deseja beneficiar diretamente um instrumento legítimo de promoção das políticas voltadas à infância e adolescência ao invés de entregar toda a quantia de dinheiro devido referente ao seu imposto para a Receita Federal. É em função disso, inclusive, que para Oliveira as destinações efetuadas por pessoas físicas e jurídicas aos FIAs não podem ser analisadas como doações referidas nos artigos 538 e 553 do Código Civil.

Em entrevista a Carriço (2008), Luciana Caiado Ferreira também considerou ilegais as doações casadas aos Fundos que se restringem a projetos pré-selecionados pelos CDCAs através de editais, o que recebeu o nome de chancela no artigo 13 da Resolução 137/2010 do Conanda. Isso porque, na opinião da promotora, o fato do projeto ter recebido certificado e autorização do CDCA para obtenção de recursos do FIA não garante que ele atenda aos problemas mais urgentes e responda às necessidades mais prioritárias das crianças e adolescentes. Além disso, apontam que a prática de chancela também tende a beneficiar apenas as instituições e os projetos que possuem maior capacidade de marketing para captação de recursos, o que pode acarretar em não financiamento de ações sociais focadas em públicos e regiões mais prioritárias quanto à necessidade de intervenção.

Luciana Caiado Ferreira também aponta empecilhos à prática da doação dirigida ou da chancela relacionados ao princípio do melhor interesse público no uso dos recursos de Estado (Carriço, 2008). Nesse sentido, a promotora aponta que diferentemente do gestor público e dos conselheiros de direitos, a pessoa física e ou jurídica que doa de forma dirigida recursos ao FIA não está sujeita a responder por improbidade administrativa se a sua decisão sobre os investimentos não atenderem ao melhor interesse público porque não possuem responsabilidades administrativas nos órgãos estatais.

Especificamente sobre as empresas que se utilizam das práticas de doação dirigida, Marcio de Oliveira aponta que:

"Ao que parece, podemos estar diante de uma nova e inusitada modalidade de abuso de poder econômico e isto nos leva a refletir sobre outros questionamentos de cunho ético e moral. Por

exemplo, que leitura podemos fazer sobre a postura ética das empresas que, beneficiando-se da renúncia fiscal, vinculam suas marcas e auferem ganhos de imagem – geralmente em suas áreas geográficas de atuação - através da divulgação de projetos viabilizados via fundos da criança e do adolescente? Trata-se de uma atitude cidadã ou de mais um “investimento” ou manobra de marketing, com a vantagem de não estarem tirando do próprio bolso e sim do Tesouro Nacional? Esta é uma possibilidade que pode se tornar regra caso se admita como legítima a prática das doações casadas." (OLIVEIRA, pg. 7, 2007).

As colocações de Oliveira provocaram reações de diversos atores que defendem e praticam as doações dirigidas, algumas das quais detalhamos anteriormente, mas também mobilizou a manifestação de atores ligados às empresas que não praticam e defendem as doações casadas, como é o caso de Fabio Ribas, diretor da Prattein Consultoria que prestou serviços ao Programa Amigo de Valor desde a sua criação<sup>34</sup> até o final do ano de 2014.

Em 2008, Ribas publicou a primeira versão do texto "Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente: como superar a polêmica em torno das doações dirigidas", reeditado em 2011 e 2014, no qual cita o artigo de 2007 de Marcio de Oliveira concordando com ele no que diz respeito à ilegalidade das doações dirigidas aos FIAs, mas assumindo uma postura mais propositiva e conciliatória.

Nas palavras de Ribas as doações dirigidas

"não contribuem para o fortalecimento dos Conselhos de Direitos como conselhos gestores. Podem desvirtuar a razão de ser dos Fundos, na medida em que resultarem no apoio a iniciativas que, embora meritórias, não alcancem os públicos mais vulneráveis e não contribuam significativamente para a redução ou supressão dos problemas graves que atingem as crianças e adolescentes em cada localidade (RIBAS, 2014, pg.4)."

Para Ribas, os FIAs representam a possibilidade de direcionamento de recursos públicos pelos próprios contribuintes de forma inédita na realidade brasileira até a promulgação da Constituição de 1988 e o ECA. É também com base nessas leis que o consultor afirma que a participação da população na formulação das políticas públicas

---

<sup>34</sup> O papel da Prattein Consultoria no Programa Amigo de Valor será apresentado de forma detalhada no capítulo que tratará especificamente sobre o estudo de caso dessa dissertação.

se dá no espaço dos conselhos gestores. No entanto, Ribas defende que a possibilidade de direcionamento de parte do imposto de renda devido aos Fundos é uma forma de participação social que vai além daquela restrita a atuação como conselheiro representante da sociedade civil nos conselhos. Para essa forma de participação, Ribas dá o nome de "civismo tributário" e a define como o direcionamento consciente de parte do imposto de renda devido por pessoas físicas ou jurídicas para uma determinada área das políticas públicas. Para o consultor, portanto, as práticas condenadas pelos promotores do MP como doações dirigidas resultam, em grande medida, de "incompreensões ou desvios" por parte de contribuintes que através do civismo tributário desejam participar de forma mais ampliada na política pública para a população infanto-juvenil (RIBAS, 2014, pg. 2). Nesse sentido, segundo Ribas, é o desejo de envolvimento por parte dos doadores com as ações e programas praticados no âmbito da política de atendimento a crianças e adolescentes que faz com que muitas empresas entendam ser importante escolher entre alternativas pré-validadas pelos CDCAs antes de realizarem campanhas de destinação junto aos seus funcionários e clientes.

Ainda sobre os motivos que levam os doadores a tais práticas, Ribas aponta o fato dos CDCAs raramente possuírem planos de aplicação dos recursos do FIA já estruturados quando são procurados pelas pessoas físicas ou jurídicas que querem fazer doações. Nas palavras do consultor

Para desfazer equívocos que, a nosso ver, estão contidos no atual debate sobre destinações casadas ou dirigidas é necessário considerar que toda destinação efetuada ao Fundo por pessoa física ou jurídica deverá, posteriormente ao ato do envio de recursos ao Fundo pelo doador, ser "dirigida" (no sentido de ser repassada para custear despesas) às organizações que vierem a ser escolhidas para operar ações prioritárias. A questão decisiva não está no fato de a doação ser dirigida a uma ação, mas sim em dois aspectos cruciais: 1) quem toma tal decisão; 2) como são definidas as prioridades às quais o recurso doado será dirigido. A "destinação dirigida" será questionável se a decisão sobre o direcionamento não for do Conselho dos Direitos e se este não demonstrar o fundamento legal e empírico das prioridades indicadas (RIBAS, pg. 5, 2014).

Para o consultor, portanto, a grande saída para o impasse em torno da questão da doação dirigida é o investimento no fortalecimento dos CDCAs através do incentivo à elaboração de diagnósticos, planos de ação e de aplicação, para os quais, inclusive, sua consultoria apresenta uma metodologia já utilizada por alguns conselhos dentro de programas de RSE. Dessa forma, para Ribas, ao invés dos CDCAs divulgarem lista de projetos ou das entidades canceladas para que elas desenvolvam ações de captação de recursos, a busca de doações aos FIAs deveria ser praticada pelos conselheiros com base na ampla comunicação e divulgação das diretrizes da política de atendimento por eles elaboradas, mediante a publicização de seus planos de ação e de aplicação de recursos do Fundo. Com isso, o consultor acredita que estariam mais bem atendidas as demandas por uma participação dos doadores aos FIAs que vai além do simples envio do dinheiro correspondente ao percentual permitido do Imposto de Renda, de maneira a proporcionar uma interação entre os destinadores de recursos aos Fundos e os atores envolvidos na execução dos projetos e políticas sociais executados.

Tendo em vista que Marcio de Oliveira apresentou-se como sendo um dos mais críticos as doações dirigidas dentre os atores que se colocaram contra a prática, chegando, inclusive, a questionar a postura ética das empresas que estariam fazendo uso da mesma, realizamos uma breve entrevista com o promotor, dentro do escopo desta pesquisa, com o objetivo de entender melhor seus argumentos e verificar se sua visão frente ao debate sofreu modificações com o passar dos anos.

De acordo com declarações de Oliveira para nossa pesquisa em junho de 2015, é possível dizer que atualmente, para o promotor, as doações dirigidas aos FIAs, tal qual estão definidas na Resolução 137/2010 do CONANDA, apresentam um problema exclusivamente de ordenamento jurídico. Isso porque, de acordo com a sua análise, "não há previsão legal para a prática da doação casada e dirigida e não cabe aos conselheiros de direitos modificarem a lei através de resoluções" (OLIVEIRA, entrevista concedida em 12/06/2015).

Oliveira continua crítico à transferência irrestrita das decisões sobre os recursos dos Fundos aos doadores e afirma que "seria inadmissível uma legislação que desse a empresa total autonomia para deliberar sobre um recurso que, originalmente, deveria ser pago ao Fisco, na forma de Imposto de Renda, e acaba sendo destinado para um Fundo especial" (OLIVEIRA, entrevista concedida em 12/06/2015). No entanto, o promotor aponta como positiva a saída conciliatória proposta na Resolução 137/2010 porque

entende que ela restringe a escolha do destinador ao escopo de ações deliberadas e aprovadas pelo CDCA. Nesse sentido, Oliveira afirma que

o que está disposto na Resolução deveria pautar o espírito de uma modificação da lei porque se trata de uma saída interessante que reserva ao destinador uma margem de escolha, apesar de admitir uma certa ingerência limitada pelos critérios pré-definidos pelos Conselhos, tolerável em nome do estímulo ao aumento do número de destinações (OLIVEIRA, entrevista concedida em 12/06/2015).

Ainda segundo o promotor, o que está proposto na Resolução 137/2010 representa uma grande saída conciliatória entre diferentes interesses e pontos de vista que estavam se confrontando entre os atores do SGDCA e que deveria ser o conteúdo de uma mudança na legislação, para se aumentar a segurança dos atores que praticam as destinações dirigidas e possibilitar a realização de campanhas mais amplas de arrecadação aos Fundos.

Através da reprodução das opiniões dos atores do SDGCA envolvidos com as discussões em torno das destinações dirigidas aos FIAs, podemos observar que o debate ao longo dos últimos anos tem apontado para um consenso compartilhado por boa da comunidade de política da criança e do adolescente. Um consenso construído a partir da visão comum, entre os atores favoráveis às destinações dirigidas e aqueles contra tal prática, de que cabe aos CDCAs, do ponto de vista legal, decidir sobre os recursos financeiros presentes nos FIAs e o direcionamento dos recursos pelos doadores pessoas físicas e jurídicas, restringido por um plano de ação elaborado pelos conselheiros de direitos, que preserva o poder deliberativo do colegiado sobre os recursos.

Outro aspecto consensual entre atores favoráveis e contra as destinações dirigidas envolvendo, especificamente, as empresas é que elas têm legitimidade de participar da formulação das políticas públicas para a população infanto-juvenil dentro do espaço dos Conselhos na medida em que estão inseridas no contexto social e fazem parte da sociedade. É neste sentido que a promotora Laila Shukair, em entrevista a Carriço, aponta que "a empresa deveria participar da formulação da política, recusando-se a doar para projetos específicos, pois a lei não permite, mas doando recursos para o Fundo e assim fortalecendo os Conselhos" (CARRIÇO, 2008, pg. 29). Essa afirmação de Shukair nos parece interessante porque demonstra que embora contrária à prática da doação dirigida aos FIAs, admite-se uma participação das empresas e de doadores

peças físicas na formulação das políticas para a população infanto-juvenil que vai além do simples direcionamento de recursos aos Fundos. Já na opinião de Caporal, favorável à prática, "as destinações dirigidas representam a possibilidade de um compartilhamento da responsabilidade sobre a política para a criança e o adolescente com as empresas" (CAPORAL, entrevista concedida em 24/04/2015).

Além disso, outro aspecto que congrega a opinião dos atores do SGDCA em torno das destinações de imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas aos Fundos, refere-se à importância que representam para a viabilização das políticas públicas de promoção dos direitos da criança e do adolescente deliberada pelos CDCAs tendo em vista que os FIAs não apresentam dotação orçamentária específica. A esse respeito, a entrevista realizada com o promotor Marcio de Oliveira, à qual já nos referimos, é emblemática, na medida em que revelou uma flexibilização da postura crítica que o promotor tinha em relação às doações dirigidas de pessoas físicas e jurídicas aos Fundos em função da importância que os recursos advindos de tais destinações têm para a realização da política de promoção dos direitos da criança e do adolescente.

A carta de intenções apresentada no evento "Juntos pelo ECA", já citada na introdução desta dissertação, também reforça o argumento de que o debate em torno das doações dirigidas aos FIAs está caminhando para um consenso através do reconhecimento do papel central dos CDCA por todos os atores que o protagonizaram. Isso porque, além do estímulo à destinação de parte do imposto de renda devido das pessoas físicas e jurídicas para os Fundos, a referida Carta contempla, no seu item 7, a intenção das empresas, fundações e institutos empresariais de "cooperar para o fortalecimento dos Conselhos de Direitos e Tutelares, por meio de diagnósticos, planejamento e orçamento integrados com outras políticas" (Juntos pelo ECA; GIFE; 2010).

Neste sentido, podemos dizer que os debates em torno das doações dirigidas de parte do imposto de renda devido de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs também influenciaram as transformações pelas quais passaram os programas de RSE focados na população infanto-juvenil, algo que pretendemos demonstrar a partir do estudo de caso do Programa "Amigo de Valor", no capítulo seguinte.

\*\*\*

Este capítulo teve por objetivo recuperar o debate a cerca da verba casada e dirigida aos FIAs. Para isso partimos da compreensão de como se estrutura a política de promoção dos direitos da criança e do adolescente, a partir do ECA, com o objetivo de deixar evidente o papel central que os recursos advindos das empresas têm para a viabilização desta política. Os impactos do debate sobre as doações dirigidas nos programas de RSE voltados para as criança e os adolescente e as inflexões nas ações de RSE voltadas a esse público são o foco do capítulo a seguir.

## Capítulo 3 - Estudo de Caso: O Programa Amigo de Valor

O programa "Amigo de Valor" foi criado em 2002 pelo extinto Banco Real e, nessa instituição financeira, surgiu com o nome "Amigo Real". A mudança para o nome atual ocorreu em 2010 como decorrência da compra do Banco Real pelo Grupo Santander Brasil em 2008. Desde a sua criação, o programa passou por outros tipos de mudanças além do seu nome. Essas mudanças foram mais motivadas pelos debates sobre as destinações de parte dos Impostos de Renda (IR) de pessoas jurídicas e físicas aos FIAs e sobre o papel dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente, do que pelos processos internos ocasionados pela fusão do Banco Real e do Banco Santander.

Diante das mudanças e debates ocorridos ao longo do tempo no programa "Amigo de Valor", esse capítulo tem o objetivo de apresentá-lo a partir da explicitação de seus objetivos, etapas de execução e ações realizadas, contextualizando as mudanças pelas quais passou ao longo dos 12 anos de existência. Para isso, as fontes de dados serão materiais institucionais produzidos pelo extinto Banco Real e pelo Grupo Santander Brasil, na forma de textos, materiais de divulgação e vídeos institucionais<sup>35</sup>, além de três entrevistas com atores sociais<sup>36</sup> que já se envolveram ou estão envolvidos com o Programa.

### 3.1 O contexto institucional da criação do Programa Amigo Real / de Valor

A criação do Programa Amigo Real (hoje, de Amigo de Valor) no segundo semestre do ano de 2002 ocorreu dentro da Diretoria Executiva de Desenvolvimento Sustentável do Banco Real. Segundo informações colhidas em entrevista com a responsável pelo programa de 2002 a 2012 ("Entrevistada 1"), a criação dessa diretoria, no mesmo ano de 2002, foi uma consequência do envolvimento de Fabio Colletti

---

<sup>35</sup> Os textos institucionais utilizados para essa pesquisa referem-se a folders realizados para as campanhas anuais de arrecadação de parte do Imposto de Renda dos funcionários e clientes do Banco Santander, além de fichas técnicas produzidas pela equipe de consultores do "Amigo de Valor" que subsidiaram as visitas e avaliações que são feitas pelos funcionários voluntários do Grupo de Trabalho do Programa. Os vídeos utilizados referem-se a materiais produzidos pela coordenação nacional do programa para as campanhas anuais de arrecadação, além de vídeos produzidos pelos próprios funcionários durante as visitas realizadas nos municípios.

Barbosa, presidente do Banco Real na época, com o Instituto Ethos. A "Entrevistada 1" conta que dois anos antes da criação dessa diretoria, Barbosa acrescentou à rotina de trabalho da cúpula executiva do Banco (presidência e diretorias) reuniões semanais para tratar de temas relacionados à gestão empresarial socialmente responsável que estavam sendo discutidos dentro do Instituto Ethos, do qual era membro.

Também como consequência da participação de Barbosa no Ethos, em 2003 a área de Treinamento de Recursos Humanos do Banco Real passou a integrar a Diretoria Executiva de Desenvolvimento Sustentável, recém-criada, com o objetivo de incluir temas relacionados ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade social empresarial nas capacitações e treinamentos de funcionários do Banco. De acordo com a "Entrevistada 1", na época a frase mais conhecida de Barbosa dentro do Banco Real era: "um profissional melhor surge à medida que se torne um indivíduo melhor" e, segundo nossa entrevistada, essa era a ideia que permeava todos os treinamentos e comunicações internas da organização financeira naquele período.

Como reconhecimento dos resultados alcançados com esses investimentos, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2007 do Banco Real, até aquele ano a instituição financeira já havia conquistado 50 prêmios nacionais e internacionais. A conquista desses prêmios respondia de maneira satisfatória à missão assumida pelo Banco Real naquele momento, na medida em que consistia em "ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar (...) gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações que (...) contribuam para a evolução da sociedade" (SITE INSTITUCIONAL DA EMPRESA apud MOREIRA, 2010, pg. 41).

A "Entrevistada 1" conta que ocorreram diversos processos seletivos internos na instituição financeira para a composição da equipe de funcionários da Diretoria Executiva de Desenvolvimento Sustentável no ano de 2002 e que foi em uma dessas oportunidades que, após seis meses trabalhando na área comercial da instituição, passou a integrar a equipe da nova diretoria. Neste período, a "Entrevistada 1" estava cursando pós-graduação em Comunicação Social e RSE e seu interesse e envolvimento com o

ativismo social<sup>37</sup> já era de conhecimento dos seus chefes diretos no setor em que trabalhava até então, o que influenciou a sua transferência para a recém-criada diretoria.

Assim que assumiu seu trabalho na nova diretoria, a "Entrevistada 1" recebeu de sua chefia direta a tarefa de pesquisar sobre os FIAs como uma demanda que vinha da presidência do Banco. Segundo a "Entrevistada 1", o interesse de Fabio Colletti Barbosa pelos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente foi despertado em uma conversa que ele teve com o presidente da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira<sup>38</sup> na qual ficou sabendo da possibilidade de destinação de percentuais do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs. A seguir descreveremos o processo de criação do Programa Amigo Real a partir dos relatos de sua mentora.

### **3.2 O processo de estruturação do piloto do Programa "Amigo Real"**

Entender a respeito do funcionamento dos FIAs foi a primeira demanda que a "Entrevistada 1" teve como funcionária da nova diretoria do Banco Real, em junho de 2002.

O primeiro passo da "Entrevistada 1" foi entrar em contato com o Instituto Telemig Celular que, em parceria com o Ministério Público de Minas Gerais, estava executando um projeto que tinha como objetivo capacitar conselheiros municipais dos direitos da criança e do adolescente no Estado de Minas Gerais, para a implementação e o fortalecimento dos FIAs. Foi assistindo a um evento oferecido no âmbito deste programa, voltado para mais de 800 conselheiros no Palácio das Artes em Belo Horizonte, que a "Entrevistada 1" começou a se inteirar sobre o assunto. Nesta ocasião conheceu Fernando Silveira, funcionário do Instituto Telemig Celular, que se dispôs a ajudá-la na criação de uma campanha de destinação de parte do IR dos funcionários do Banco Real em Minas Gerais para os FIAs, o que veio a se constituir como o programa piloto daquele que se tornaria o Programa "Amigo Real".

---

<sup>37</sup> O envolvimento da "Entrevistada 1" com o ativismo social e entidades sócio-assistenciais começou praticamente no berço. Isso porque, a mãe da "Entrevistada 1" fez parte da criação de várias organizações sociais de cunho religioso no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 na Zona Leste de São Paulo.

<sup>38</sup> Atualmente denominada ArcelorMittal Aços Longos.

A escolha de Minas Gerais para a realização da primeira campanha de arrecadação aos FIAs foi motivada, segundo a "Entrevistada 1", pelo fato dos funcionários mineiros do Banco se destacarem historicamente como sendo os mais solidários em campanhas beneficentes de Natal realizadas pela instituição financeira até aquele momento. Além disso, a escolha do território mineiro foi muito influenciada pela possibilidade de focar a campanha nos municípios do Vale do Jequitinhonha, área caracterizada por ser uma das mais vulneráveis de todo o território nacional e onde se concentra, até hoje, parte das ações do Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento, o CPCD, organização não governamental sem fins lucrativos, criada e dirigida por Tião Rocha<sup>39</sup>.

A "Entrevistada 1" buscou apoio de Rocha para selecionar os projetos sociais que se tornariam beneficiários da campanha de destinação de parte do imposto de renda aos FIAs junto aos funcionários da instituição financeira devido ao reconhecimento que o seu trabalho no CPCD tinha no meio empresarial naquele momento.

A primeira ação do programa piloto foi o envio de cartas convite para 54 Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente do Vale do Jequitinhonha solicitando a eles propostas de projetos de atendimento voltados à população infanto-juvenil. O conteúdo dessas cartas sinalizava aos conselheiros de direitos que os funcionários do Banco Real de Minas Gerais pretendiam realizar uma campanha de mobilização para a destinação dos percentuais permitidos de IR aos FIAs e, para isso, iriam selecionar os municípios que apresentassem os melhores projetos sociais.

Como resultado do convite, apenas 11 CMDCAs do Vale do Jequitinhonha enviaram propostas de projetos sociais de atendimento a crianças e adolescentes, dos quais três foram pré-selecionados para receberem avaliações em visitas presenciais. A "Entrevistada 1" conta que as visitas para os três municípios pré-selecionados ocorreram

---

<sup>39</sup> No site da CPCD, Tião Rocha se apresenta como "antropólogo (por formação acadêmica), educador popular (por opção política), folclorista (por necessidade), mineiro (por sorte) e atleticano (por sina)". Idealizador do Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento, Tião Rocha criou a instituição em 1984 "para atuar nas áreas de Educação Popular de Qualidade e Desenvolvimento Comunitário Sustentável, tendo a Cultura como matéria prima e instrumento de trabalho, pedagógico e institucional". As primeiras ações do CPCD ocorreram no Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais, estado no qual a instituição foi gerada. Segundo informações disponíveis no site da CPCD, Rocha já esteve envolvido com vários projetos sociais ligados a instituições ou fundações sociais empresariais e já recebeu vários prêmios, entre eles o Prêmio Criança/Educação da Fundação Abrinq em 1995. Informações disponíveis em: <http://www.cpcd.org.br/tiao-rocha/> Acessado em: 3 de julho de 2015.

em um único dia e foram realizadas com a participação de um grupo de 15 funcionários do Banco.

Dos três municípios visitados, apenas um foi indicado para a campanha: Minas Novas. Segundo relatos da "Entrevistada 1", o projeto social apresentado pelo CMDCA deste município não foi o mais bem estruturado dentre todos os avaliados, mas o que atraiu os funcionários do Banco na reunião realizada em Minas Novas foi o comportamento dos conselheiros municipais de direitos presentes que aceitaram reelaborar vários aspectos da proposta seguindo sugestões dos funcionários do Banco.

Depois de reelaborado o projeto, foi iniciada em setembro e outubro a campanha de destinação dos 6% do IR de funcionários do Banco (máximo permitido por lei) para destinação ao FIA do município de Minas Novas. Segundo a "Entrevistada 1", os 15 funcionários que visitaram o município foram os protagonistas da campanha, apresentando grande nível de envolvimento e comprometimento. Além disso, ela conta que foi necessário o desenvolvimento de um sistema de controle que tivesse a função de prever o quanto o funcionário teria de imposto de renda a pagar, já que a destinação ao FIA dos 6% do valor a ser pago de IR deve ser realizada até o último dia útil do ano base da declaração para que seja nela considerada, isto é, a destinação dos 6% do imposto devido deve ser realizada quatro meses antes da sua entrega à Receita Federal, que só acontece em abril do ano seguinte.

Em função dessa antecipação de pagamento de parte do imposto de renda, o Banco Real passou a adiantar o valor aos seus funcionários para posterior devolução ao Banco, parcelada ou descontada no décimo terceiro salário. Sobre essas ações, a "Entrevistada 1" destaca que foi necessário o envolvimento de outras diretorias do Banco Real para que fossem desenvolvidas e que isso só foi possível de ser realizado porque a implementação do programa era uma demanda da presidência do Banco.

Em novembro de 2002 a campanha do projeto piloto do "Amigo Real" se encerrou com a participação de pouco mais de 1000 funcionários de Minas Gerais e o valor total destinado de cerca de R\$107.000,00<sup>40</sup> doados ao FIA do município de Minas Novas.

---

<sup>40</sup> Como referência, isso equivalia na época a pouco mais de US\$ 29.000,00, com o Dólar comercial tendo fechado o mês de novembro de 2002 valendo R\$ 3,655 ou ainda 535 salários mínimos, que na época era de R\$ 200,00.

Diante dos resultados de campanha alcançados com o projeto piloto em Minas Gerais no final do ano de 2002, a "Entrevistada 1" conta que tanto a Diretoria Executiva de Desenvolvimento Sustentável quanto a presidência da instituição financeira perceberam que o programa "poderia crescer em nível nacional, como um projeto voltado à mobilização de todos os funcionários para a destinação aos FIAs" (entrevista concedida em 13/03/2015), o que, segundo a entrevistada, foi a justificativa interna do Banco Real para criar e manter o "Amigo Real" como um programa de abrangência nacional.

Neste sentido, no início do ano de 2003, a "Entrevistada 1" e seus gestores começaram a organizar a estruturação do "Amigo Real" como um programa de mobilização social em prol de destinações aos FIAs voltado a todos os funcionários do Banco e, para isso, decidiram contratar uma consultoria externa, chegando à Pratein Consultoria de Fabio Ribas, já citado no capítulo II dessa dissertação. A contratação dessa consultoria foi motivada não só pelo portfólio que ela já tinha em função de ter prestado serviços para outros projetos sociais empresariais, mas também pela realização de uma pesquisa junto aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e Tutelares de Minas Gerais, encomendada pelo Ministério Público mineiro em parceria com o Instituto Telemig Celular.

A partir da contratação da Pratein, o "Amigo Real" foi estruturado, em 2003, como um programa de mobilização social cujo objetivo geral, conforme consta nos documentos do Banco Real, seria contribuir para a defesa de crianças e adolescentes em municípios apontados como altamente vulneráveis de acordo com indicadores sociais.

Para atender a esse objetivo, o programa foi estruturado de modo a facilitar a destinação aos FIAs do percentual do IR permitido por lei pelos empregados e clientes (pessoas físicas e jurídicas) e embora tenha passado por mudanças importantes no seu funcionamento que serão descritas e discutidas mais à frente, ainda realiza campanhas anuais de arrecadação aos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (ou FIAs municipais) para, em média, 40 municípios, além de oferecer capacitações a atores do SGDCA dessas cidades, visando fortalecê-los na capacidade de gestão das iniciativas sociais implementadas com os recursos recebidos.

Ao incentivar que seus funcionários e clientes destinem parte do imposto de renda aos FIAs, o Banco acredita estar proporcionando o exercício da cidadania desses públicos na medida em que compreende o incentivo fiscal envolvendo os Fundos como

um instrumento democrático. Além disso, a instituição financeira acredita estar viabilizando o exercício do civismo tributário de seus funcionários e clientes, na medida em que as destinações aos Fundos possibilitam que o contribuinte decida para qual setor da sociedade será encaminhado parte do recurso proveniente do seu imposto de renda (Relatório de Sustentabilidade Banco Real, 2005).

Em 2008, quando o Banco Real foi comprado pelo Santander, formou-se o Grupo Santander Brasil cuja presidência foi ocupada pelo já citado Fabio Colletti Barbosa, presidente do Real até aquele momento. Em consequência disso, no processo de fusão das diretorias dessas duas instituições financeiras, toda a equipe da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável do Banco Real passou a atuar dentro do Grupo Santander Brasil, fato que facilitou a manutenção e ampliação do Programa Amigo Real.

Outro fator que facilitou a manutenção do "Amigo de Valor" dentro do Grupo Santander foi o destaque que o programa havia ganhado um ano antes, ainda como "Amigo de Real" no projeto "Café com Sustentabilidade" da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN).

O projeto "Café com Sustentabilidade" da FEBRABAN promoveu uma série de cafés da manhã nos quais ocorriam reuniões envolvendo representantes dos bancos associados, de organizações sociais e governamentais, federações e formadores de opinião com o objetivo de discutir temas relacionados à sustentabilidade e na sua 12ª edição teve como tema a "Garantia de Direitos da Criança do Adolescente: Avanços e Contribuições das Empresas" na qual a experiência do "Amigo Real" foi compartilhada como um caso de sucesso a ser seguido.

Antes da compra do Banco Real o Santander também já possuía um programa de incentivo à destinação de imposto de renda de seus funcionários aos FIAs, o "IR Solidário", mas suas ações não envolviam um acompanhamento dos projetos sociais implementados e nem o oferecimento de capacitações a atores do SGDCA. Dentro do Grupo Santander, o "Amigo Real" incorporou o "IR Solidário" e passou a denominar-se "Amigo de Valor". Ou seja, nos dois Bancos, a ideia da destinação dos recursos aos FIAs já estava consolidada como princípio, mas no extinto "IR Solidário" não havia investimento em capacitação para os conselheiros e as equipes gestoras dos projetos sociais apoiados, algo que sempre ocorreu dentro do "Amigo Real", conforme deixaremos mais claro a seguir.

### 3.3 O funcionamento do programa "Amigo Real" de 2003 a 2010

Para a estruturação do "Amigo Real" em abrangência nacional foram adotados como critérios de seleção dos municípios a serem beneficiados pelo programa os indicadores sociais de situação de vulnerabilidade da população infanto-juvenil e de exclusão social, como o Índice de Desenvolvimento Humano Infantil (IDH-I) e o Índice de Exclusão Social (IES). Neste sentido, a partir de 2003, a escolha dos CMDCA's convidados a participar do edital de seleção do programa passou a ocorrer pela coordenação nacional do "Amigo Real" em parceria com os diretores regionais do Banco Real<sup>41</sup>, de forma limitada ao conjunto das cidades brasileiras que apresentavam os piores índices de desenvolvimento social.

Associado a publicação do edital no site do Banco Real, o "Amigo Real" enviava cartas-convite aos CMDCA's e aos prefeitos dos municípios, que atendessem aos critérios definidos pelo Banco, com o objetivo de motivá-los a enviar propostas de programas ou projetos sociais de atendimento à população infanto-juvenil, passíveis de financiamento através dos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA). Juntamente com a proposta, os CMDCA's também deveriam enviar uma série de documentos que comprovassem a idoneidade da instituição executora do projeto, principalmente no caso de entidades não governamentais, além de uma cópia da ata da reunião do Conselho na qual havia sido deliberado pelo colegiado que, ao receberem recursos do "Amigo Real", estes seriam aplicados no projeto social que estavam enviando para o processo seletivo do programa.

Juntamente com as cartas convites, eram enviados aos CMDCA's um manual de orientação e um formulário para a apresentação dos projetos sociais com a indicação dos critérios através dos quais seria realizada a seleção das iniciativas sociais a serem apoiadas no âmbito do programa. As propostas recebidas eram avaliadas de acordo com: o nível de detalhamento da operacionalização do projeto; a qualidade do orçamento; os resultados esperados; os processos de avaliação; e as perspectivas futuras de sustentação.

---

<sup>41</sup> Administrativamente, o Banco Real dividia-se em seis Redes ou Áreas, são elas: Área 1, composta pelo interior de São Paulo; Área 2, compreendendo a capital paulista, região metropolitana de São Paulo e baixada santista; Área 3, compreendida pelo estado do Rio de Janeiro; Área 4, composta pelos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Tocantins e Goiás; Área 5, compreendida pelos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Acre; e Área 6 composta pelos estados de Rio Grande do Norte, Pará, Paraíba, Piauí, Ceará, Bahia e Alagoas.

A primeira etapa de avaliação do processo seletivo das propostas recebidas via edital era de responsabilidade da Prattein. Nesta etapa, a equipe técnica da consultoria checava a regularidade documental dos FMDCAs e das atas de reunião enviada pelos CMDCA's junto à indicação do projeto social a ser apoiado pelos recursos a serem destinados ao Fundo, em decorrência da participação no Programa. Segundo informações colhidas com o "Entrevistado 3", consultor social do programa desde o seu início, a solicitação dessas atas respondia a uma preocupação em não ingerir na deliberação do CMDCA quanto ao projeto que deveria ser apoiado pelo FIA através da participação no "Amigo Real". Isso porque, segundo o "Entrevistado 3", no momento de estruturação do primeiro edital do programa, em 2003,

era muito comum encontrar casos de empresas que se utilizavam dos recursos incentivados aos FIAs para fazer a sua política social e não apoiar a política social deliberada pelos CDCAs, incorrendo nas doações dirigidas questionadas pelo Ministério Público, práticas as quais a coordenação do "Amigo Real" sempre teve a preocupação de não serem associadas ao programa (entrevista concedida em 26/05/2015).

Além desse aspecto, a consultoria também realizava uma avaliação das propostas recebidas baseada em critérios fundamentados em metodologias de gestão de projetos sociais. O objetivo dessa pré-seleção das iniciativas, realizada pela consultoria, era indicar um número menor de propostas a serem avaliadas por um grupo de funcionários voluntários do Banco.

Para a realização da etapa de avaliação das propostas por colaboradores do Banco, a diretoria nacional do programa formava Grupos de Trabalho (GTs) de funcionários em cada uma das sete redes administrativas da instituição financeira. Segundo a "Entrevistada 1", a escolha dos empregados que compunham os GTs do programa sempre priorizaram aqueles que apresentavam determinadas características pessoais tais como: bom trânsito local e facilidade para relacionar-se com todos os níveis hierárquicos do setor da empresa ao qual pertencem; capacidade de influência e liderança junto aos demais colegas; e um interesse espontâneo para participar do programa.

Os funcionários escolhidos para comporem os Grupos de Trabalho (GT) regionais do programa eram indicados pelos gestores das redes administrativas da

instituição e, segundo a "Entrevistada 1", "todos aqueles que se dispuseram a participar mais ativamente do projeto foram os que mais se desenvolveram profissionalmente dentro do Banco" (entrevista concedida em 13/03/2015).

A avaliação dos projetos sociais realizada pelos funcionários acontecia em duas etapas. Inicialmente, parte dos funcionários dos GTs realizavam visitas aos projetos pré-selecionados pela consultoria. Depois da avaliação das propostas in loco, os GTs reuniam-se para a escolha das propostas de projetos sociais que se tornariam o foco da campanha de arrecadação aos FIAs do "Amigo de Valor" direcionada para os demais funcionários do Banco daquela região administrativa.

Além de decisiva participação na escolha dos municípios que fazem parte do programa, eram os GTs de funcionários que operacionalizavam as campanhas de arrecadação de recursos aos FIAs coordenadas em parceria com a direção nacional do "Amigo Real". Para isso, ficava a cargo dos GTs formar Grupos de Mobilização (GMs) regionais de funcionários, que chegaram a envolver três mil empregados da instituição financeira para atuarem durante a campanha de destinação de recursos aos FIAs e que ocorriam todos os anos em outubro e novembro.

Os projetos que eram aprovados no processo de avaliação feito pela consultoria e pelos funcionários do Banco, conseguiam efetivamente apoio financeiro após a campanha de arrecadação aos FIAs realizada pelos GTs e GMs e passavam a ter a execução de suas atividades monitorada durante um ano pelo programa.

Fazia parte do processo de monitoramento e avaliação dos projetos sociais apoiados, o acompanhamento das atividades técnicas e gestão financeira dos recursos, realizado remotamente e à distância, e a execução de três oficinas de capacitação presenciais conduzidas pela Prattein. Nestes encontros presenciais, chamados dentro do escopo do Programa de "oficinas", reuniam-se as equipes executoras dos projetos sociais que estavam localizados na mesma região administrativa da instituição financeira, obedecendo à divisão já citada acima, onde normalmente estavam presentes entre quatro e sete projetos. Nestes momentos de formação, as atividades desenvolvidas tinham por objetivo a instrumentalização das equipes executoras em técnicas de gestão de projetos sociais e também ocorria a aferição dos resultados parciais alcançados até aquele momento com o desenvolvimento do projeto.

Ainda no que diz respeito às oficinas de capacitação oferecidas dentro do escopo do programa, vale ressaltar que além da presença de representantes das equipes responsáveis pela execução dos projetos sociais apoiados, os encontros formativos também contavam com a participação de um conselheiro municipal dos direitos da criança e do adolescente das cidades nas quais as iniciativas sociais eram realizadas. Neste sentido, embora a formação oferecida pela consultoria não tivesse como foco as atribuições dos conselheiros de direitos, mas sim a gestão executiva dos projetos sociais financiados com os recursos aportados nos Fundos, exigia-se a presença dos conselheiros na medida em que se entendia que dessa forma o programa estaria fortalecendo os CMDCA's para o exercício do controle social.

Após seis meses de execução dos projetos sociais apoiados, novamente os funcionários dos GTs realizavam visita às iniciativas sociais para, a partir da percepção gerada nesta avaliação in loco, associada aos resultados auferidos pelo acompanhamento da consultoria, pudessem decidir pela recondução ou não da iniciativa para mais um ano de apoio via campanha de arrecadação aos FIAs. O limite para que os projetos recebessem novo apoio do "Amigo Real" era de dois anos, período no qual o programa não abria seleção de novas iniciativas sociais via edital.

Neste sentido, o processo que abrangia o envio de recursos aos FIAs, as capacitações presenciais e as visitas in loco dos funcionários poderia acontecer por até dois anos consecutivos impactando o mesmo grupo de projetos sociais selecionados em edital. Durante este período, parte da interação das equipes executoras das iniciativas sociais com a consultoria e os funcionários dos GTs buscava tratar de alternativas à sustentabilidade dos projetos após o encerramento da participação no programa "Amigo Real".

Segundo informações de um vídeo institucional produzido pelo Programa para a campanha de arrecadação aos Fundos de 2007, até aquele ano o "Amigo Real" já havia apoiado 168 projetos sociais mediante a destinação de mais de 19 milhões de reais aos FMDCAs de cidades espalhadas por todas as regiões do Brasil.

Para uma melhor compreensão do funcionamento do programa "Amigo Real" de 2003 até 2010, construímos um fluxograma compreendendo as suas principais etapas que segue abaixo. Na sequência ao fluxograma, apresentaremos uma descrição do funcionamento do programa a partir do ano de 2010, ano em que passa a se chamar "Amigo de Valor", e no qual mudanças importantes em seu edital foram realizadas.

## FLUXO DE SELEÇÃO E APOIO DO PROGRAMA AMIGO REAL ATÉ 2009



### **3.4 O funcionamento do programa "Amigo de Valor" a partir de 2010**

É em 2010 que o programa “Amigo Real” muda de nome e passa a se chamar “Amigo de Valor”. Além da mudança de nome, a partir de 2010 o processo de edital do programa "Amigo de Valor" sofreu significativa alteração. Até 2009 o programa avaliava propostas de projetos sociais realizados por instituições do município e selecionados pelo Conselho Municipal da Criança e do Adolescente para representá-lo no processo de seleção do Programa. A partir de 2010 as cartas convites para a participação no Programa passaram a ser direcionadas aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e aos prefeitos das cidades escolhidas pelo Banco com base na análise de indicadores sociais adotados pelo programa para determinar quais municípios tinham pior índice social na área da criança e do adolescente. A partir dessa análise, os municípios com piores índices eram convidados para participar de uma ação de RSE que lhes oferecia apoio técnico e financeiro, por meio de destinação de recursos aos FIAs, para a elaboração de um diagnóstico da situação do município na área dos direitos da criança e do adolescente e a elaboração de um plano de ação municipal para o seu fortalecimento. A elaboração de diagnósticos e planos de ação são atribuições dos CDCAs segundo a Resolução 106/2005 do Conanda. Apesar da mudança no objeto do edital, a participação dos funcionários do banco na seleção dos municípios a serem beneficiados continuou ocorrendo, isto porque as visitas e a escolha final das cidades permaneceram sendo feitas por eles. Também não houve mudanças no protagonismo dos funcionários da instituição financeira na campanha de arrecadação das destinações de recursos para os FIAs dos municípios escolhidos. A forma de participação dos funcionários não foi alterada, o que mudou de fato foi o objetivo do apoio, que antes focava em projeto de atendimento direto a crianças e adolescentes e que a partir de 2010 passa a focar diretamente os CMDCA's para o fortalecimento das políticas de promoção dos direitos da criança e do adolescente.

De acordo com o modelo de edital implementado pelo "Amigo de Valor" a partir de 2010, no primeiro ano de participação do município no programa, os presidentes dos CMDCA's que recebem destinação aos FIAs são orientados a formar comissões municipais que passam a ser responsáveis pela elaboração dos diagnósticos com a supervisão e acompanhamento da consultoria contratada pelo banco. O programa solicita que essas comissões sejam formadas por: dois conselheiros municipais de

direitos da criança e do adolescente, sendo um representante da sociedade civil e outro do poder público; dois conselheiros tutelares; e um técnico em pesquisa social que deve ser contratado com recursos provenientes das destinações promovidas aos FIAs pelo "Amigo de Valor"<sup>42</sup>.

Somente após a elaboração dos diagnósticos e planos municipais de ação durante o primeiro ano de participação no programa, é que as comissões municipais podem apresentar propostas de projetos sociais de atendimento voltados à população infanto-juvenil. Neste caso, as propostas de projetos sociais apresentadas pelos CMDCA's devem ter por objetivo suprir carências da rede de atendimento municipal infanto-juvenil, desveladas pelo diagnóstico realizado no primeiro ano de participação no "Amigo de Valor". As propostas de projetos sociais que respondem a essa expectativa, ou seja, que são elaborados com base em necessidades apontadas pelos diagnósticos, são aprovadas pelos funcionários do banco e conduzidas à campanha de arrecadação aos FIAs.

Dessa forma, a partir da mudança do modelo de edital, o apoio financeiro aos programas de atendimento direto à criança e ao adolescente só ocorre no segundo e no terceiro ano de participação de cada município no programa, sendo necessária a realização prévia do diagnóstico municipal da situação do sistema de garantias de direitos da criança e do adolescente e a formulação de um plano municipal de atendimento. Nesse novo modelo o foco é a política municipal de garantia dos direitos, enquanto no modelo anterior, não havia esse foco na política municipal, mas sim em projetos pontuais de atendimento.

Dependendo da avaliação feita pela consultoria e os funcionários dos GTs, os projetos sociais apoiados durante o segundo ano de participação dos municípios no "Amigo de Valor" podem ser reapoiadas por mais um ano, fechando um ciclo de no máximo três anos, em que cada cidade tem a possibilidade de participar do programa. Assim, mesmo após a mudança no formato do programa, cada FMDCA só pode receber recursos provenientes das campanhas de arrecadação de parte do imposto de renda dos funcionários e clientes do Banco Santander por até três anos consecutivos.

---

<sup>42</sup> A contratação da Prattein Consultoria é feita diretamente pelo Banco Santander através de recursos provenientes de investimento social privado da instituição financeira, o que significa que os recursos pagos pelo Banco à consultoria não são dedutíveis de imposto de renda. Os CMDCA's apoiados dentro do programa não precisam se utilizar dos recursos que recebem nos FMDCA's para pagar os serviços da consultoria.

No primeiro ano de participação no "Amigo de Valor", as comissões municipais devem participar de três oficinas de capacitação presencial nas quais a metodologia de diagnóstico elaborada pela Prattein é ensinada a elas e os dados coletados até o momento são compartilhados e analisados em conjunto com a consultoria. No segundo e terceiro ano de participação no programa são as equipes executoras dos projetos sociais implementados e um membro do CMDCA de cada município que devem participar dos três encontros de capacitação oferecidos pelo programa. O objetivo das capacitações oferecidas ao longo desses dois últimos anos é instrumentalizar os projetos sociais em execução com ferramentas de gestão, além de monitorar e avaliar as metas e os resultados alcançados.

Assim como já acontecia antes da mudança de edital do programa, as capacitações presenciais oferecidas pela consultoria social ocorrem em polos regionais nos quais se reúnem representantes de 4 a 7 municípios pertencentes à mesma rede ou área administrativa do Banco. Dentro desses polos, a coordenação do "Amigo de Valor" escolhe uma cidade para sediar as reuniões de capacitação. Os recursos para o deslocamento, alimentação e hospedagem dos representantes dos municípios que participam das ações de capacitação são acrescentados às destinações realizadas aos FIAs de cada município participante. Já o pagamento do trabalho de capacitação realizado pela consultoria é custeado diretamente pelo banco com recursos privados, isto é, não provenientes de parte do imposto de renda devido do Banco, seus clientes e funcionários.

Segundo informações colhidas junto à equipe de coordenação do Programa, no ano de 2010, 30 CMDCA's foram selecionados para receberem apoio técnico e financeiro, através de destinação aos FIAs, para a elaboração de diagnósticos e planos de ação dentro do novo modelo de edital do programa.

Para uma melhor compreensão do funcionamento do programa "Amigo de Valor", a partir da sua reformulação em 2010, construímos um fluxograma compreendendo as suas principais etapas que segue abaixo.

## FLUXO DE SELEÇÃO E APOIO DO "AMIGO REAL / DE VALOR" A PARTIR DE 2010



### 3.5 O processo de mudança do programa "Amigo de Valor"

Embora a mudança no edital do "Amigo de Valor" tenha ocorrido em 2010, foi durante o ano de 2007 que o programa apoiou pela primeira vez um grupo de municípios para a elaboração de diagnósticos e planos de ação. A campanha de arrecadação de recursos aos FIAs realizada nos meses de outubro e novembro de 2006 superou a meta financeira necessária para efetuar a renovação de apoio a todos os 42 projetos sociais voltados ao atendimento de crianças e adolescentes e havia um excedente de quase um milhão de reais captados. Diante da sobra de recursos, o programa iniciou uma nova frente de atuação e decidiu convidar 8 dos 42 municípios que estavam encerrando a participação no programa para fazerem parte de um projeto piloto do Banco que tinha como objetivo oferecer apoio aos CMDCAs, durante um ano, para a elaboração de diagnósticos e planos de ação municipais dos direitos da criança e do adolescente.

A escolha dos 8 municípios convidados a participarem desse projeto piloto foi realizada pela coordenação geral do "Amigo de Valor" juntamente com a equipe da Prattein, não envolvendo os funcionários dos GTs.

Anos antes, em 2004, os consultores da Prattein haviam sido contratados pela Fundação Vale do Rio Doce para elaborar o diagnóstico municipal do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente de Colatina, no Espírito Santo, e como fruto deste trabalho desenvolveram uma metodologia que recebeu o nome de "Conhecer para Transformar: guia para diagnóstico e planejamento na área dos direitos da criança e do adolescente". Diante do excedente de recursos auferidos com a campanha de arrecadação de 2006, a Prattein viu a oportunidade de aplicar essa metodologia junto a uma parcela dos municípios impactados pelo "Amigo de Valor" e fez essa proposta à coordenação nacional do programa.

Como já abordamos no capítulo 2 desta dissertação, a segunda metade da década de 2000 foi marcada pela ocorrência de debates envolvendo empresas, conselheiros de direitos e o Ministério Público em torno das chamadas destinações dirigidas ou casadas de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs. Um debate no qual, inclusive, a Prattein, através de um artigo escrito por Fabio Ribas, seu diretor executivo, posicionou-se contra as

doações dirigidas, mas também apontou o investimento na realização de diagnósticos e planos de ação municipais dos direitos da criança e do adolescente como alternativa para uma solução conciliatória. A repercussão desse debate e a boa receptividade que o artigo de Ribas obteve junto a representantes do MP contrários a destinação dirigida foi um dos aspectos extrainstitucionais ao Banco que motivaram a coordenação nacional do "Amigo de Valor" a começar a apoiar CMDCA's na elaboração de diagnósticos e planos de ação municipais.

Nesta mesma época, outro fator que incentivou essa decisão da coordenação do "Amigo de Valor" foi a ocorrência de processos levantados pelo Ministério Público contra empresas e conselheiros de direitos que praticavam doações dirigidas para os FIAs. A maioria desses processos envolviam municípios nos quais os CMDCA's não contavam com diagnósticos, planos de ação municipais dos direitos da criança e do adolescente e nem planos de aplicação dos recursos do Fundo antes de receberem destinações dirigidas de parte do IR de pessoas jurídicas e físicas.

A esse respeito, o "Entrevistado 3", consultor social do programa, nos relatou em entrevista que a equipe gestora do "Amigo de Valor" sempre se preocupou em não ser alvo de processos do MP. Isto porque, apesar dos projetos sociais apoiados pelo "Amigo de Valor", via edital até 2010, serem aqueles indicados como prioritários pelos CMDCA's

sempre houve um dirigismo no programa porque antes mesmo de mandar o recurso para os CMDCA's já se queria saber o destino do dinheiro doado, embora a coordenação do programa nunca tenha se oposto a mudanças que viessem a ocorrer durante o processo e a maioria dos Conselhos envolvidos não apresentassem diagnósticos e planos ("Entrevistado 3", entrevista concedida em 26/05/2015).

Além disso, a divulgação dos resultados da pesquisa "Os Bons Conselhos - Conhecendo a Realidade" em 2007, promovida pela Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, foi outro fator que influenciou a decisão da coordenação do "Amigo de Valor" a apoiar a elaboração de diagnósticos e planos de ação, tendo em vista que o estudo revelou que apenas 20% dos CMDCA's respondentes contavam com esses instrumentos de gestão naquele momento (CEATS, 2006). Um estudo para o qual, inclusive, a Prattein prestou serviços de consultoria temática e metodológica.

Na campanha de arrecadação aos FIAs do "Amigo de Valor" de 2007 novamente ocorreu um excedente de recursos e a aplicação dos mesmos foi mais uma vez direcionada para o apoio ao desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação municipais. Neste ano, a campanha foi focada no apoio a 32 projetos sociais selecionados via edital, mas com o excedente de recursos foi possível convidar 20 CMDCA's para participarem da elaboração de diagnósticos e planos de ação a serem desenvolvidos durante 2008 de maneira paralela à execução dos projetos de atendimento apoiados pelo programa em seus municípios.

Como consequência da atuação no apoio à elaboração de diagnósticos e planos de ação municipais realizados ao longo do programa em 2007 e 2008, o "Amigo de Valor" ganhou destaque no 22º Congresso Nacional da Associação Brasileira de Magistrados, Promotores de Justiça e Defensores Públicos da Infância e da Juventude (ABMP) realizado entre os dias 9 e 12 de abril de 2008 em Florianópolis. Isso porque, em uma mesa dedicada à discussão sobre as doações dirigidas aos FIAs que levou o nome de "Gestão dos fundos, “doações casadas” e “certificados de captação”": (i)legalidade e (in)viabilidade destes mecanismos frente à função deliberativa e à autonomia dos Conselhos dos Direitos", o programa do Banco foi citado como um modelo de atuação empresarial que, através do apoio à produção de diagnósticos e planos de ação, estava fortalecendo os CMDCAS ao invés de usurpá-los na sua função deliberativa.

A apresentação do programa como um exemplo de saída para a questão da destinação dirigida foi feita pelo promotor Marcio de Oliveira no congresso da ABMP, cujo posicionamento neste debate já foi abordado no capítulo 2 dessa dissertação. Oliveira convidou a coordenadora nacional do programa "Amigo de Valor" na época, para participar do debate cedendo-lhe um tempo de sua fala para compartilhar a experiência do programa em apoiar a elaboração de diagnósticos e planos de ação. Além do referido promotor e da coordenadora do "Amigo de Valor", participaram do debate: Francisco de Assis Oliveira Azevedo, diretor-executivo do Instituto Camargo Correa e Clódis Xavier, gerente do Instituto Gerdau, ambos a favor da destinação dirigida; Leila Machado Costa, contrária à prática; e José Ricardo Calza Caporal, conselheiro do Conanda que era coordenador da comissão responsável pela redação da Resolução 137 sobre os Fundos, já citado no segundo capítulo dessa dissertação.

Meses após a participação no evento da ABMP, a campanha de arrecadação aos FIAs do segundo semestre do ano de 2008 superou mais uma vez as metas de arrecadação necessárias à renovação do financiamento da execução de 32 projetos sociais de atendimento à população infanto-juvenil. E, diante do excedente de recursos provenientes da campanha, a coordenação geral do programa decidiu, pelo terceiro ano consecutivo, aumentar as quantias destinadas a uma parcela desses municípios com o propósito de apoiá-los financeiramente e tecnicamente para a elaboração de diagnósticos e planos de ação municipais dos direitos da criança e do adolescente ao longo do ano de 2009.

Diante da boa repercussão da nova frente de atuação do "Amigo de Valor", colocada em prática como uma ação complementar ao longo dos anos de 2007, 2008 e 2009, a coordenação nacional do programa e a Prattein começaram a estruturar, em 2010, uma mudança no modelo de edital que vinha sendo adotado desde a sua criação. Uma mudança que, conforme descrito anteriormente, fez com que o edital do programa não mais selecionasse projetos de atendimento à população infanto-juvenil, mas sim Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente interessados em receber apoio técnico e financeiro para a elaboração de diagnósticos e planos de ação municipais dos direitos da criança e do adolescente.

Sobre este processo, a "Entrevistada 1", coordenadora nacional do programa na época, nos relatou que

a mudança para o diagnóstico como porta de entrada do programa foi pensada a partir do que os consultores da Prattein estavam observando a respeito das discussões envolvendo os Fundos e as destinações das empresas enquanto técnicos e militantes da área dos direitos da criança e do adolescente (...) no entanto, constituiu-se em um processo que demorou três anos para sua consolidação porque envolvia um grande desafio que era mostrar para os funcionários dos GTs e GMs que a partir daquele momento eles iriam se mobilizar para arrecadar dinheiro para produzir, inicialmente, um papel, ou seja, um plano de ação para a política municipal dos direitos da criança e do adolescente ao invés do financiamento de iniciativas sociais de atendimento naquelas cidades (entrevista concedida em 13/03/2015).

Neste sentido, segundo a criadora do programa, o envolvimento mais aprofundado com a temática e com as discussões da comunidade de política da criança e

do adolescente, a partir da interação da coordenação do "Amigo de Valor" com a equipe de consultores do programa, é que motivou a mudança no edital. Uma mudança, que segundo a "Entrevistada 1", só foi possível porque a diretoria de Desenvolvimento Sustentável do Banco sempre deu muita liberdade à coordenação do programa já que a cada ano o "Amigo de Valor" conseguia um número maior de funcionários participantes através das destinações aos FMDCAs. Neste sentido, de acordo com a "Entrevistada 1", a mudança no processo de edital do projeto não foi questionada pela diretoria e presidência do Banco porque ela não significou uma transformação na forma como essas instâncias entendiam o "Amigo de Valor", ou seja, não fizeram com que ele deixasse de ser "um programa de mobilização social de funcionários pelo incentivo fiscal" (entrevista concedida em 13/03/2015).

Segundo a "Entrevistada 1", constitui-se como uma evidência de que o "Amigo de Valor" sempre foi, acima de tudo, um programa de mobilização social de funcionários para a diretoria e presidência do Banco, o fato de ele nunca ter sido submetido a uma avaliação aplicada aos demais projetos de investimento social privado<sup>43</sup> da instituição financeira, que avaliava como o investimento social privado do Banco estava sendo aplicado em relação a questões sociais, ambientais e econômicas. Para ela, o programa nunca foi submetido a essa avaliação porque o seu objetivo dentro da instituição financeira sempre foi envolver cada vez mais funcionários em uma ação de mobilização social e, neste aspecto, o "Amigo de Valor" sempre superou suas metas.

A respeito da capacidade de superação das metas de participação dos funcionários no programa, vale destacar os números divulgados no vídeo institucional<sup>44</sup> do "Amigo de Valor" produzido para a campanha de arrecadação aos FIAs de 2014 que apontam 223 mil participações de funcionários entre os anos de 2002 até 2013. Ainda segundo informações deste vídeo, a participação de clientes da instituição financeira para o mesmo período foi de 44 mil, o que corrobora as afirmações da "Entrevistada 1"

---

<sup>43</sup> O conceito de investimento social privado foi cunhado pelo GIFE e refere-se às quantias de recursos privados, não dedutíveis de imposto de renda, que uma empresa investe em projetos sociais. No caso do "Amigo de Valor" o investimento social privado do programa refere-se ao que o programa dispõe de dinheiro para a contratação da consultoria social, os custos com as viagens dos GTs de funcionários às cidades dos projetos e os gastos com infraestrutura para a realização dos encontros de capacitação presencial.

<sup>44</sup> Os vídeos institucionais do "Amigo de Valor" produzidos entre 2010 e 2014 que usaremos nesse trabalho encontram-se disponíveis no blog do programa cujo endereço é: <http://programaamigodevalor.ning.com/video/video> Acessado em 29/08/2015.

sobre a maior importância que é dada a participação dos funcionários dentro do programa.

Ainda no que diz respeito às reais motivações do Santander em manter o programa do ponto de vista institucional e que permitiram suas mudanças, vale destacar as declarações da "Entrevistada 2", que substituiu, em 2012, A "Entrevistada 1" na coordenação nacional do projeto.

O programa tem como um objetivo, que deixa ele bastante forte, o engajamento e mobilização dos funcionários. Há entregas importantes para a sociedade, mas a questão dos funcionários é muito importante. O Banco sabe como é fundamental, quando se faz pesquisa de clima, manter os funcionários satisfeitos por trabalhar no Banco. Neste sentido, o "Amigo de Valor", faz uma entrega importante para o Banco, enquanto uma ferramenta para isso, mas não sai do horizonte o compromisso com a sociedade. Com pouco o programa consegue fazer muito, porque atualmente o investimento do Banco não é tão alto tendo em vista o quanto se consegue destinar aos FIAs através de renúncia fiscal. Embora o orçamento do programa seja parrudo, não chega à metade do que é direcionado aos municípios dentro do programa. O custo benefício é muito grande (entrevista concedida em 15/05/2015).

Quanto à utilização do "Amigo de Valor" para a estratégia de marketing do Banco, a "Entrevistada 2" afirma que não é dada tanta visibilidade ao programa como para outros da instituição financeira<sup>45</sup>. Mesmo no que diz respeito aos clientes, segundo a atual coordenadora do programa,

---

<sup>45</sup> Diante das declarações das Entrevistadas 1 e 2 sobre a função que o programa "Amigo de Valor" desempenha como fator de mobilização social dos funcionários do Banco Santander, buscamos alguns dados que podem explicar porque é tão importante para a instituição financeira "manter os funcionários satisfeitos ao trabalhar no Banco" (Entrevistada 2, entrevista concedida em 15/05/2015). Nesse sentido, destacam-se dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) que apontam que entre 2009 e 2013 houve o aumento de 70,5% no número de bancários que se afastaram do serviço em virtude de transtornos mentais e comportamentais, ao passo que essa causa de afastamento do trabalho cresceu apenas 19,4% no mesmo período para outros setores. Segundo informações do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região ligado a Central Única dos Trabalhadores (CUT), o aumento do número de bancários afastados do serviço por causas relacionadas a transtornos mentais e comportamentais relaciona-se com a pressão e as metas abusivas sofridas pela categoria. Segundo o Ministério Público do Trabalho (MPT), 30% das denúncias de assédio moral realizadas no ano de 2013 foram feitas por bancários e estão relacionadas às metas cada vez mais abusivas que são determinadas pelas instituições financeiras e impostas aos bancários. Mais informações a respeito do que citamos anteriormente, encontra-se disponível nos sites abaixo, cuja o acesso foi realizado em 06/10/2015: [http://www.spbancarios.com.br/Uploads/PDFS/963\\_fb5897\\_web.pdf](http://www.spbancarios.com.br/Uploads/PDFS/963_fb5897_web.pdf);

a divulgação é restrita ao período da campanha de destinação aos Fundos e atinge a uma carteira restrita de clientes pessoa física e jurídica, não é uma preocupação do banco usar o "Amigo de Valor" como estratégia para agregar valor à instituição financeira no mercado (entrevista concedida em 15/05/2015).

As declarações da "Entrevistada 2" também apresentaram sintonia em relação ao que a "Entrevistada 1" nos afirmou sobre as motivações que levaram a uma mudança no edital do programa. Neste sentido, segundo a atual coordenadora do "Amigo de Valor" a mudança no edital do programa explica-se

pelo aprimoramento do entendimento de onde queremos chegar (...) se queremos provocar uma transformação na realidade dos municípios, *precisamos olhar para a política pública local*. O apoio a projetos de atendimento também atende aos objetivos do programa, que é melhorar a qualidade do atendimento a criança e o adolescente, mas apoiando a elaboração de diagnósticos e planos se fortalece o conselho e se consegue investir em ações menos pontuais, *atuando na política pública do município* ("Entrevistada 2", entrevista concedida em 15/05/2015).

Ainda a respeito das motivações que levaram a mudança no edital do "Amigo de Valor", destacamos a declaração de Fabio Ribas, diretor executivo da Prattein, no vídeo institucional realizado para a campanha de arrecadação aos FIAs de 2010.

O programa "Amigo de Valor", até 2009, apoiava projetos de atendimento de crianças e adolescentes em diversos municípios brasileiros e, embora este trabalho já estivesse dando muito certo, se começou a perceber que muitas das necessidades que esses projetos vinham atendendo precisavam ser mais bem caracterizadas, melhor diagnosticadas. Por quê? Porque crianças e adolescentes que mais precisam de atendimento às vezes não chegam em muitos projetos e em muitas instituições. Essa nova estratégia que o "Amigo de Valor" começa a empregar a partir de 2010 é fundamental. E o seu diferencial

---

<http://www.spbancarios.com.br/Noticias.aspx?id=7683>;  
<http://www.apcefmt.org.br/portal/mt/informacoes/noticias-fenae/bancos-admitem-aumento-de-adoecimento-e-comando-cobra-politica-de-prevencao-de-doencas.htm>; <http://www.fetecpr.org.br/assedio-moral-supera-lerdort/>;  
<http://www.viomundo.com.br/denuncias/juandia-moreira.html>;  
<http://economia.ig.com.br/2014-04-24/de-cada-dez-denuncias-de-assedio-moral-no-brasil-tres-sao-contrabancos.html>

é que ela toca, exatamente, no planejamento das ações nos municípios brasileiros (RIBAS, declaração ao Vídeo de Campanha do programa "Amigo de Valor"; 2010).

As motivações e as dificuldades que envolveram a mudança no edital do "Amigo de Valor" também foram abordadas em conversa com o "Entrevistado 3". Na opinião do consultor, a entrada da temática do diagnóstico e do plano de ação no programa foi o resultado de uma leitura bastante vanguardista que a consultoria e a equipe executora do "Amigo de Valor" tiveram do Estatuto da Criança e do Adolescente e da Constituição de 1988.

Segundo o consultor, foi essa interpretação das diretrizes da política nacional de promoção dos direitos da criança e do adolescente que fez com que, ainda nos primeiros anos do programa, antes da mudança no edital, a equipe executora do "Amigo de Valor" já tenha procurado apoiar projetos sociais de proteção especial, voltados às crianças e adolescentes em situação de ameaça ou violação de direitos. Para o "Entrevistado 3", o entendimento mais qualificado da consultoria de que os recursos dos FIAs devem ser investidos em proteção especial reforçou a necessidade de se elaborar diagnósticos sociais nos municípios para a identificação do público-alvo dessas políticas.

Neste sentido, a partir dos relatos anteriormente citados, temos elementos para concluir que a mudança do modelo de edital do "Amigo de Valor" foi muito influenciada pelo caminho de consenso que a polêmica quanto às destinações dirigidas de pessoas físicas e jurídicas aos FIAs começou a apresentar, além de ter significado uma estratégia, proposta pela consultoria, de ampliação da quantidade de projetos sociais de proteção especial apoiados pelo programa.

Quanto à alteração no edital do projeto, nas palavras do consultor

as dificuldades encontradas no processo de mudança no edital do "Amigo de Valor" não se deram com a equipe gestora do programa e nem com a diretoria do Banco Santander, mas sim com os funcionários dos GTs. Isso porque, em sua maioria, esses funcionários representam o senso comum, a cabeça da classe média brasileira, e com eles a gente era obrigado, do ponto de vista de estratégia de comunicação, a dar umas disfarçadas, porque, por exemplo, não podia aparecer que estávamos fazendo diagnósticos e planos para apoiar adolescentes que estão cumprindo medida socioeducativa ou usuários

de álcool e droga ("Entrevistado 3", entrevista concedida em 26/05/2015).

Para exemplificar as dificuldades enfrentadas junto aos GTs no programa, o "Entrevistado 3" nos relatou em entrevista o estranhamento manifestado por uma parte dos funcionários do Banco presentes na primeira oficina de capacitação para o apoio a elaboração de diagnósticos e planos de ação realizada, em fevereiro de 2011, com representantes de 30 municípios selecionados via edital em 2010. Segundo o consultor, na ocasião, foi necessário interromper mais cedo uma parte da formação direcionada as comissões de diagnóstico porque os funcionários dos GTs começaram a estranhar que os conteúdos trabalhados falavam de políticas públicas sociais. Nas palavras do "Entrevistado 3",

quando comecei a falar de política pública, começou a ocorrer um burburinho (...) ai, eu tive que explicar para eles [funcionários dos GTs] uma porção de coisas que a cidadania da classe média não percebe... Eles não percebiam que você tem um Sistema Único de Saúde e tem um sistema privado de saúde (...) e que na assistência social é a mesma coisa, mas que eles não eram sujeitos da assistência social (...) então foi necessário mostrar aos funcionários o que é uma política pública (entrevista concedida em 26/05/2015).

Segundo o consultor, para estes funcionários, a percepção de que estavam, a partir da mudança no "Amigo de Valor", investindo no planejamento de políticas públicas entrava em conflito com o entendimento que tinham, até então, sobre a ação do programa. Isso porque, quando os recursos da campanha de arrecadação aos FIAs eram diretamente destinados ao financiamento de um projeto social de atendimento para o público infanto-juvenil os funcionários dos GTs imaginavam estar tirando dinheiro do Estado e passando para organizações não governamentais, vistas como mais virtuosas e eficientes para a realização dos projetos sociais<sup>46</sup>.

Os funcionários não tinham noção de política pública social, mas sim de política econômica, tinham a noção de que sem o Estado indutor, como falam, ou financiador das grandes obras não existe

---

<sup>46</sup> O "Amigo de Valor" sempre apoio projetos sociais de atendimento, executados por organizações não governamentais ou organizações governamentais, como secretarias municipais de educação e assistência social, mas, de acordo com o "Entrevistado 3", sempre foi uma preferência dos GTs selecionar ações sociais executadas por organizações não governamentais. Apesar disso, em algumas cidades de pequeno porte apoiadas pelo Programa não há organizações não governamentais e, diante disso, os projetos apoiados são de execução governamental.

economia, mas na área da assistência social não, porque se acreditava que a sociedade civil, vista como sinônimo de ONG, iria fazer sempre melhor que o Estado ("Entrevistado 3", entrevista concedida em 26/05/2015).

A partir das declarações dos atores envolvidos com o "Amigo de Valor", principalmente de seus consultores técnicos e equipe gestora, podemos dizer que, na medida em que o programa começou a atuar no apoio à elaboração de diagnósticos e planos de ação, passou a se relacionar com as políticas públicas dos municípios de forma mais ampliada. Isso gerou uma mudança de discurso sobre o papel da RSE se comparado ao discurso neoliberal, mudança que foi em grande parte percebida pelos próprios atores sociais envolvidos neste processo, como é o caso dos funcionários dos GTs, conforme os relatos do "Entrevistado 3" nos indicam.

O estranhamento dos funcionários do Banco frente à nova estratégia do "Amigo de Valor", que envolve uma articulação com as políticas públicas sociais dos municípios, revela justamente que a forma como esses atores encaravam as ações sociais do Banco guarda fortes relações com o tipo de discurso apontado pela literatura dos anos 1990 e 2000. A ideia de ação social responsável das empresas que se apresenta nos discursos dos funcionários do banco, pode ser muito bem interpretada pelas análises de Paoli (2002), Almeida (2006), Dagnino, Olvera e Panfichi (2006) e Barbosa (2006), na qual os direitos transformam-se em benesses dos programas empresariais que se diferenciariam das políticas públicas de Estado por oferecerem uma gestão mais eficiente dos problemas sociais.

Na fala do "Entrevistado 3" é perceptível a defesa de uma nova atuação do banco em relação às políticas públicas de Estado, principalmente quando diz que teve que "ensinar a eles [funcionários] uma porção de coisas que a cidadania da classe média não percebe... então foi necessário mostrar aos funcionários o que é uma política pública". Essa declaração adota relevante valor ao que queremos demonstrar, visto que parte de um dos mentores do programa e incentivadores da sua transformação.

A ideia defendida pelos funcionários carrega de forma bastante explícita o discurso que regeu a RSE nos anos 1990 e 2000, que a literatura já referida classifica como um discurso alinhado ao projeto político neoliberal. Sendo assim, como os GTs desempenham papel importante no "Amigo de Valor", não podemos afirmar que há um rompimento total no programa com a ideia de que os projetos sociais empresariais

apresentam-se como alternativas eficientes a uma pretensa "fraca gestão do Estado". No entanto, pela própria percepção dos funcionários em relação às mudanças de estratégia de atuação do programa, podemos afirmar que as práticas de RSE do banco na área da criança e do adolescente passaram por importantes inflexões, ideia que desdobraremos no próximo item.

### **3.6 A relação do "Amigo de Valor" com o Estado**

Segundo a Resolução 106/2005 do Conanda, os Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente devem obter diagnósticos do Sistema de Garantias de Direitos da Criança e do Adolescente de seus municípios para auxiliá-los na deliberação e formulação das políticas públicas destinadas à população infanto-juvenil. Para isso, o conteúdo desses estudos devem reunir informações quantitativas e qualitativas sobre as crianças e os adolescentes dos municípios nos aspectos que digam respeito à efetivação dos seus direitos à saúde, educação, profissionalização, cultura, habitação e outros para que com base nesses dados a política de atendimento a esses públicos seja fundamentada e controlada. Em outras palavras, é através dos diagnósticos e planos de ação que os conselheiros de direitos devem formular e deliberar a política de atendimento à população infanto-juvenil e, a partir do oferecimento de apoio técnico e financeiro para a elaboração dessas ferramentas, o "Amigo de Valor" começou a interagir com secretários de governo dos municípios, provocando uma mudança no relacionamento do programa com o Estado.

Como já mencionamos anteriormente, a metodologia proposta pela Prattein para a execução do planejamento da política infanto-juvenil nos municípios denomina-se "Conhecer para Transformar: guia para diagnóstico e planejamento na área dos direitos da criança e do adolescente" e, a partir dela, de acordo com a resolução acima mencionada, orienta-se uma série de coleta de dados nas secretarias de educação, saúde, assistência social, segurança pública, cultura, esporte e lazer referentes ao atendimento do público infanto-juvenil. Além disso, a metodologia também prevê o levantamento quantitativo dos atendimentos efetuados pelo Conselho Tutelar dos municípios. Ainda, para a realização destes trabalhos, recomenda a formação de comissões compostas por um técnico em pesquisa social a ser contratado com recursos destinados aos Fundos

mediante a participação na campanha do "Amigo de Valor", dois conselheiros tutelares e dois conselheiros municipais de direitos.

Antes de 2010, o "Amigo de Valor" interagiu de forma muito pontual com os CMDCAs dos municípios, limitando-se apenas aos aspectos burocráticos que envolvem as destinações de parte do imposto de renda de seus funcionários e clientes, como emissão de recibos e a declaração de benefícios fiscais à Receita Federal, ou por meio da participação de um representante do colegiado nos encontros presenciais de capacitação focados nos projetos sociais de atendimento que eram selecionados em edital.

Na medida em que a interação com os municípios começou a ter como objetivo a elaboração de um diagnóstico e um plano de ação de garantia de direitos da criança e do adolescente, o "Amigo de Valor" passou a interagir com demais atores envolvidos com a política pública voltada à população infanto-juvenil, passando a relacionar-se com representantes do Estado, através do executivo municipal, das cidades apoiadas pelo programa. Os vídeos institucionais realizados pela instituição financeira para as campanhas de destinação de parte do imposto de renda aos FIAs, voltado aos seus funcionários e clientes, constituem-se em uma importante evidência do que estamos afirmando.

Desde o seu início, em 2003, o "Amigo de Valor" contou com a produção de vídeos de campanha, mas no começo do programa eles eram produzidos de forma amadora pelos próprios funcionários dos GTs durante as visitas que realizavam aos projetos, no período de seleção via edital. Boa parte deste material foi perdida e, infelizmente, não tivemos acesso para efeitos dessa pesquisa, mas, a partir do ano de 2007, a instituição financeira passou a produzir vídeos institucionais do programa, aos quais tivemos acesso.

Até 2009, os vídeos produzidos para as campanhas se constituíam, basicamente, em duas partes, e a primeira delas dedicava-se à apresentação geral do programa e os meios pelos quais os funcionários poderiam participar. Neste caso, eram os funcionários mais atuantes dos GTs que faziam a apresentação do vídeo, explicando os objetivos gerais do programa e os mecanismos burocráticos através dos quais a destinação de parte do imposto de renda aos Fundos deveria ser operacionalizada dentro do sistema de facilitação criado pelo Banco.

Ainda na primeira parte dos vídeos produzidos até 2009, era possível encontrar declarações e relatos sobre como a participação no programa impactou o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários dos GTs, sendo essa uma estratégia de incentivo e convite para que demais colaboradores da instituição financeira viessem a participar. Neste sentido, podemos destacar a fala de Fernando Rodrigues.

Como depoimento pessoal, (...) posso afirmar que participar neste Grupo de Trabalho, por meio de visita aos municípios mais críticos, fez a diferença na minha vida pessoal, pois pude ter uma participação social ativa, cidadã e essa importância também se traduz no meu dia a dia dentro do Banco (FERNANDO RODRIGUES, 2007, Vídeo Institucional do Amigo Real)

Como se pode perceber, o discurso carrega a ideia já tratada no capítulo 1, item 1.3 dessa dissertação sobre o conceito de cidadania presente no projeto político neoliberal, onde ela é encarada como um ativismo social voluntário da população, uma disposição altruísta do indivíduo ou instituição de promover alguma melhoria social ao invés de atuar na lógica da garantia de direitos sociais, o que segundo Paoli (2002) faz a palavra "solidariedade" tornar-se um quase sinônimo de cidadania.

Já na segunda parte dos vídeos produzidos até 2009, o que encontramos é uma apresentação rápida de cada um dos projetos sociais selecionados para a campanha naquele ano, composta, geralmente, por uma breve apresentação dos objetivos e ações de cada iniciativa, ilustrada através de fotos enviadas pelas próprias equipes executoras. Para essa parte, os elementos destacados na apresentação dos projetos sociais são: a quantidade de crianças e adolescentes atendidas; a caracterização da situação de vulnerabilidade social do público-alvo do projeto; as atividades oferecidas e as estratégias de sustentabilidade adotadas.

Quanto às estratégias de sustentabilidade, vale destacar que era dada muita ênfase à existência de atividades voltadas a geração de renda aos próprios adolescentes atendidos pelos projetos sociais ou às suas famílias. Além disso, eram citadas apresentações artísticas e culturais de crianças e adolescentes, que tinham dentro do projeto aulas de iniciação musical e/ou teatral, como meio pelo qual o projeto social poderia adquirir recursos para o financiamento das suas atividades, algo que também guarda paralelos com o que a literatura crítica à RSE dos anos 1990 e 2000 nos apontou. Isso porque, a concepção de sustentabilidade enfatizada nos vídeos da primeira fase do

Programa nos remete ao que Carla Almeida (2006) chamou a atenção em seu trabalho sobre a sobreposição da ideia de "empreendedores sociais em detrimento da noção de sujeito de direitos" por trás do conceito de cidadania nas ações de RSE por ela observadas.

Pouco ou absolutamente nada era citado nesses vídeos em relação aos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente impactados pelo programa e nenhuma referência era feita sobre a relação do projeto de atendimento apresentado com as políticas públicas das cidades nas quais se localizavam, o que mudou muito nos vídeos produzidos a partir da mudança no modelo de edital do programa.

O vídeo institucional realizado para a campanha de 2011 do "Amigo de Valor" já expressa a modificação no padrão de relacionamento do programa com os atores do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente das cidades por ele impactadas. Isso porque, diferente do que era o padrão adotado anteriormente, além dos relatos habituais dos funcionários do Banco a respeito da sua participação no programa, são incluídas falas de conselheiros municipais dos direitos da criança e do adolescente das cidades participantes no programa. Como um exemplo dessas falas, destacamos a de Edgar Almeida.

O amigo de valor foi muito importante porque nos tirou de uma certa inércia e começamos a elaborar um diagnóstico onde percebemos quais são as violações mais graves e a partir daí sinalizamos as ações que nós precisamos fazer (EDGAR ALMEIDA, Conselheiro Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Cardoso Moreira, Estado do Rio de Janeiro; 2011; Vídeo Institucional do Programa "Amigo de Valor").

Como a fala de Almeida, no vídeo de 2011, outros conselheiros participantes relataram os ganhos que o fomento a elaboração de diagnósticos e planos de ação, pelo programa, trouxeram para a atuação do colegiado.

No entanto, o vídeo institucional para a campanha de arrecadação do programa de 2012 é o primeiro que mais expressa o que estamos tentando demonstrar neste estudo. Isso porque, ele é todo ambientado dentro do município mineiro de Rio Acima e seu grande objetivo é mostrar como a participação desta cidade no programa de RSE do Banco Santander, voltado à população infanto-juvenil, impactou a política pública municipal de atendimento a criança e ao adolescente. Neste sentido, citamos o

depoimento de Emanuelle Magno que fez parte da equipe de coordenação do programa dentro da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável do Banco, e, no vídeo, sintetiza os objetivos que o "Amigo de Valor" passou a ter a partir do apoio a elaboração de diagnósticos e planos de ação das políticas públicas infanto-juvenis.

Fazer com que todos os órgãos dos municípios se relacionem, portanto, a polícia fala com a educação, que fala com a Assistência Social, todos os órgãos que se relacionam com o público infanto-juvenil se falam e tem a realidade do município. Então, imagina: uma rede conversando, todo mundo sabendo quais são as violações de direitos do local, a gente tem muito mais chance de transformar essa realidade, porque existe um diagnóstico (MAGNO, Gerente de Investimento Social Privado do Banco Santander, Vídeo Institucional do "Amigo de Valor"; 2012).

Enquanto Magno desenvolve essa fala, imagens dos equipamentos públicos do município vão sendo mostrados, como a Secretaria Municipal de Ação Social, o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), a Câmara de Vereadores, uma Escola Municipal e um Centro de Orientação, Apoio e Proteção à Criança e ao Adolescente (COAPA), criado através da participação do município no "Amigo de Valor".



**Foto 1** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Câmara Municipal de Rio Acima - MG.



**Foto 2** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Centro de Orientação, Apoio e Proteção à Criança e ao Adolescente (COAPA),  
Município de Rio Acima - MG.



**Foto 3** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Centro de Orientação, Apoio e Proteção à Criança e ao Adolescente (COAPA),  
Município de Rio Acima - MG.



**Foto 4** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Secretaria Municipal de Ação Social de Rio Acima - MG.



**Foto 5** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Escola Municipal Profª Esmeralda, Município de Rio Acima - MG.



**Foto 6** - Vídeo Institucional - Programa "Amigo de Valor" 2012.  
Câmara Municipal de Rio Acima - MG.

A referência a esses equipamentos públicos no vídeo institucional do programa é algo que se diferencia bastante do padrão adotado até então nesse tipo de material de comunicação do "Amigo de Valor" e corrobora a argumentação que estamos desenvolvendo aqui, na medida em que mostra a aproximação entre o projeto de RSE do Santander com as políticas públicas presentes nos municípios.

Em 2013, além de um vídeo semelhante a 2012, baseado nos impactos do programa na política pública infanto-juvenil de um município, o Santander também produziu um vídeo com falas de um encontro realizado com vários funcionários da diretoria da instituição financeira chamado de "Conhecer para Transformar", o nome da metodologia de diagnóstico desenvolvida pela Prattein e utilizada no programa. Neste evento, é a fala de Emanuelle Magno sobre as diretrizes do programa que também nos chama a atenção:

então essa discussão avançou bastante, tomou corpo e ali se definiram algumas diretrizes e critérios para fazer o investimento social, algumas diretrizes como: apoiar projetos ou municípios onde a gente está presente comercialmente, mas não somente; *atuar com base em política pública e não ficar inventando a roda*, porque a gente já tem uma fonte gigante de inspiração; e *atuar no fortalecimento do que já existe (...)* então a gente tem, de um lado, *equipes dos municípios muito empoderadas e protagonistas do papel que elas têm que ter, articuladoras, debatendo com vereadores, com prefeitos*, isso é tudo

que a gente quer, esse é o nosso interlocutor imediato, por outro lado, nosso público-alvo que é criança e adolescente passando a ter um atendimento (...) adequado (MAGNO, Gerente de Investimento Social Privado do Banco Santander, Vídeo "Conhecer para Transformar"; 2013).

O que para nós se destaca nessa fala é a referência à atuação social do Banco com base em políticas públicas existentes, no sentido de fortalecê-las, o que nos indica uma ação social empresarial muito diferente daquela observada pela literatura nos anos 1990 e meados dos 2000, já que, naquele momento, a RSE era proposta como uma alternativa às políticas públicas ineficientes ou, até mesmo, inexistentes do Estado. Além disso, a referência à formação de "equipes empoderadas, protagonistas e articuladoras com vereadores e prefeitos" também apresenta um forte contraponto à indicação dessa mesma literatura de que as ações de RSE, por ela observada, não podiam gerar a constituição de sujeitos sociais ativos e reivindicadores de seus direitos porque partiam de ações individuais de cunho pragmático e de um encolhimento dos conflitos na solução de problemas sociais, gerando uma recusa da política como constitutiva da vida em sociedade (PAOLI, 2002; ALMEIDA, 2006; BARBOSA, 2008).

Em entrevista realizada com a atual coordenadora do programa, também foi feita referência ao apoio de políticas públicas existentes na medida em que nos afirmou que "não dá para dizer que fazemos políticas públicas, mas queremos apoiar as políticas públicas existentes e, assim, sairmos do 'mais do mesmo' para gerar transformações maiores e melhores" ("Entrevistada 2", entrevista concedida em 15/05/2015).

O vídeo institucional do "Amigo de Valor" de 2014 também é bastante emblemático do diálogo que o programa vai estabelecendo com os gestores e as políticas públicas dos municípios por ele impactados. Isso porque, além do depoimento de dois conselheiros municipais dos direitos da criança e do adolescente de Paraty, município do estado do Rio de Janeiro no qual todo o vídeo é ambientado, também há falas de secretários municipais de governo sobre os impactos positivos gerados para a política pública voltada à população infanto-juvenil no município com a participação no programa.

Sendo assim, o que nos chama a atenção no vídeo institucional do programa de 2014 é que a apresentação do "Amigo de Valor" e dos benefícios que ele gera para as

políticas públicas infanto-juvenis das cidades que ele impacta é feita por Maria Cristina da Silva, secretária municipal de Promoção Social de Paraty, Eliane Tomé, secretária municipal de educação de Paraty e Fernando Pedro Louro, secretário municipal de saúde de Paraty, ao contrário dos anos anteriores em que se contava com funcionários da coordenação geral do programa ou dos GTs para isso. O vídeo ainda conta com a fala de Lucinete Garcia, conselheira tutelar de Paraty que afirma que "o programa está fortalecendo a política pública no nosso município, fazendo com que trabalhem melhor na garantia dos direitos de nossas crianças e adolescentes" (Lucinete Garcia, Vídeo Institucional do programa "Amigo de Valor" 2014).

A fala de Lucinete Garcia representa muito bem o que estamos tentando demonstrar nesse estudo. Apesar de carregar elementos comuns com discursos feitos desde a década de 1990 dentro da RSE – como é o discurso da eficiência na gestão oferecida pelo setor privado em detrimento da péssima gestão pública, aparente em sua fala quando diz que “o programa está (...) fazendo com que trabalhem melhor...”, - o discurso em relação à posição do Estado e o papel da RSE toma novos rumos. A isso chamamos de inflexão no discurso da RSE, que não deixa de carregar elementos comuns ao discurso das décadas anteriores, mas que muda sua posição perante aos papéis do Estado e da própria RSE.

Como podemos perceber na fala do "Entrevistado 3", as referências às políticas públicas dentro do "Amigo de Valor", principalmente nos anos mais recentes do programa, indicam que a concepção de que o programa deve atuar com base em políticas públicas desenvolveu-se na medida em que a implementação do Plano Nacional de Assistência Social (PNAS), de 2004, começou a ser percebida dentro dos municípios por ele impactados. Isso contribuiu, inclusive, para a modificação da concepção de sustentabilidade das ações germinadas pelo "Amigo de Valor", que deixou de estar relacionada de maneira central com atividades de geração de renda envolvendo os adolescentes e as famílias dos beneficiários dos projetos.

Neste sentido, o "Entrevistado 3" nos afirma que a mudança da concepção do que seria a sustentabilidade das ações implementadas pelo programa

tem a ver com a política pública de assistência social que começa a ganhar força nos últimos 10, 12 anos, então, veja naquele primeiro momento, você tinha um município que não recebia recursos federais para fazer assistência social, não tinha Centro de Referência

da Assistência Social (CRAS), não tinha CREAS (Centro de Referência Especializado da Assistência Social), você não tinha assistente social nos municípios, você não tinha um psicólogo nos municípios, então, um termômetro que eu sempre usei e que eu sempre comentava com a equipe do "Amigo de Valor" de que o Brasil estava mudando era o perfil das equipes dos municípios que vinham para as oficinas (...) porque na medida em que o Sistema Único de Assistência Social foi sendo implementado passamos a ter a presença destes profissionais nas oficinas. Então, veja só, lá trás você direcionava o dinheiro, criava um projeto na cidade, o município não tinha nenhuma outra fonte de recurso (...) e o projeto não virava política pública porque a receita do município não tinha recurso para isso e, quando a participação no "Amigo de Valor" acabava, a ação social criada por meio dessa participação também terminava, o que muda quando o PNAS começou a ser implementado nos municípios (entrevista concedida em 26/05/2015).

As relações causais estabelecidas pelo "Entrevistado 3" entre as transformações no "Amigo de Valor" e o desenvolvimento das políticas públicas implementadas com o SUAS, dentro do governo Lula, nos remetem as afirmações de Rafael Machado (2012), cujo trabalho já foi citado no primeiro capítulo dessa dissertação.

Em seu trabalho sobre o Instituto Ethos, Machado (2012) identifica uma forte relação entre a expansão da RSE e a política social do governo Lula dentro de um contexto no qual as ações sociais empresariais passaram a ser entendidas como parceiras das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado e não substitutas das mesmas. De forma semelhante ao que Machado nos afirma, o que o estudo de caso aqui desenvolvido sobre o "Amigo de Valor" parece estar nos indicando é que houve, a partir de meados dos anos 2000, uma inflexão no campo das ações sociais empresariais voltadas as crianças e aos adolescentes que se relacionam com as mudanças no seu padrão de relacionamento com as políticas públicas de Estado, a partir da implementação do PNAS. Portanto, a modificação percebida na relação entre a RSE e o Estado tem explicações na própria transformação do segundo, isso porque, a partir do momento em que se iniciou a implementação das políticas sociais do governo Lula, a ação social das empresas não puderam mais justificar-se pela inexistência de políticas

públicas de Estado e começaram a articular-se com as mesmas. É essa articulação e seus limites que pretendemos abordar a seguir.

### **3.7 A atuação das empresas na defesa de direitos e seus limites**

O programa "Amigo de Valor", além do apoio técnico e financeiro (através de recursos destinados aos FIAs) dado aos municípios, também tem desempenhado ações que impactam outras empresas, com a intenção de, juntamente com elas, articular-se em prol da população infanto-juvenil.

Além do envolvimento com o movimento empresarial "Juntos pelo ECA", já citado na introdução desta dissertação e que voltaremos a tratar aqui, o Banco Santander, através do programa, envolve outras empresas com a temática dos direitos da criança e do adolescente com a realização da campanha de arrecadação aos FIAs focada nos seus clientes pessoa jurídica.

Embora as campanhas voltadas aos clientes pessoas jurídicas do Banco aconteçam desde os primeiros anos de existência do programa, segundo a "Entrevistada 2", a sua atual coordenadora, sempre foi muito difícil conseguir que elas atingissem um número tão elevado de participação como se consegue junto aos funcionários da instituição. Isto porque, segundo ela, o Banco nunca usou o "Amigo de Valor" como uma estratégia de marketing e sim como um meio de envolver seus funcionários em ações de mobilização social. Apesar disso, a "Entrevistada 2" nos relatou em entrevistas que a campanha de clientes pessoa jurídica é focada numa carteira específica, que inclui apenas empresas com lucro real acima de 78 milhões de reais, e é feita diretamente pela equipe de coordenação do programa. Nas palavras da "Entrevistada 2":

há dois anos temos feito uma ação bem próxima às empresas, então assim, eu ligo e vou na Oi, eu ligo e vou na Sul América, eu ligo e vou em todas as empresas que eu conseguir, nem todo mundo vira um "Amigo de Valor", mas eu crio ali uma rede, uma abertura para diálogo muito bacana, que inclusive vira mais troca de informação do que qualquer outra coisa... porque é isso, começa a virar a nossa rede, porque a nossa rede de investimento social privado é pequena, né, então cada empresa tem um, dois que são líderes nessa temática e a

gente começa a se juntar e pensar em como conseguir trabalhar mais e melhor para o fortalecimento dos Conselhos, através do direcionamento dos recursos (...) conseguimos abrir espaço para diálogo, então, se o cliente não quer apoiar o "Amigo de Valor", tudo bem, mas pelo menos eu posso dizer a ele para fazer uma ação direcionada bacana, porque é comum ainda encontrarmos empresas fazendo as doações casadas e essa interação é uma oportunidade de dizer a esse cliente que é o Conselho que tem que ser fortalecido, que é o Conselho que tem que tomar as decisões sobre o Fundo, então este diálogo é muito bacana (entrevista concedida em 15/05/2015).

Um exemplo deste tipo interação com outras empresas e que gerou modificações importantes no tipo de ação feita por elas refere-se ao caso da Oi, empresa de telefonia, mencionada na fala acima. Isso porque, segundo a "Entrevistada 2", "a Oi não faz a destinação aos Fundos conosco, mas houve muita troca de ideia entre eu e uma funcionária da OI (na área de investimento social privado) para que ela conseguisse organizar o programa deles de modo a fortalecer os Conselhos de Direitos" (entrevista concedida em 15/05/2015).

O que chama a atenção na fala da atual coordenadora do programa sobre a sua atuação junto aos clientes do Banco é o papel disseminador que vem desempenhando junto às demais empresas na medida em que tenta e, às vezes consegue, influenciá-las a contribuir com os FIAs sem incorrer nas destinações dirigidas, o que denota uma atuação, pode-se dizer, militante da "Entrevistada 2" dentro de um debate que envolveu a comunidade de política dos direitos da criança e do adolescente a respeito do qual já tratamos no segundo capítulo dessa dissertação.

Perguntamos a atual coordenadora do programa se esta atuação militante frente a algumas empresas clientes do Banco não é questionada pela diretoria e presidência da instituição financeira e a resposta da "Entrevistada 2" foi categoricamente negativa, na medida em que, para ela, o que faz junto aos clientes é apenas "a construção de um diálogo que não fere em nada os negócios do Banco com ele" (entrevista concedida em 15/05/2015).

Outro meio pelo qual o Santander atua como agente mobilizador em prol da temática dos direitos da criança e do adolescente tem sido enquanto membro do movimento "Juntos pelo ECA", cuja criação ocorreu num evento já citado na introdução

deste trabalho em 2010, sendo, inclusive, a organização que ocupou a primeira diretoria executiva do grupo.

Segundo informações da "Entrevistada 1" e da "Entrevistada 2", a partir do evento de 2010 uma série de reuniões foi organizada para que as empresas, institutos e fundações sociais envolvidos compartilhassem suas ações nas áreas dos direitos da criança e do adolescente.

O objetivo desses encontros, inicialmente, era que cada empresa contasse para outra onde estava atuando e como, porque se o Santander, por exemplo, estava apoiando um município, não era necessário que outra empresa também o fizesse. Além disso, também havia uma intenção de compartilhar as metodologias de trabalho adotadas para que a experiência de uma instituição pudesse servir de fonte de inspiração a outra ("Entrevistada 1", entrevista concedida em 13/03/2015).

Como resultado dessa articulação inicial, em 2011, o "Juntos pelo Eca" passou a ser um movimento empresarial coordenado pelo Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) que tentou desenvolver um regimento interno para o coletivo, sem sucesso. Um dos motivos que emperrou a produção deste regimento, segundo a "Entrevistada 2", é a falta de consenso quanto às destinações dirigidas e casadas aos FIAs por parte dos envolvidos. Segundo informações da atual coordenadora do programa,

o "Amigo de Valor" não compreende que as doações dirigidas são compatíveis com ações de fortalecimento dos Conselhos, mesmo quando restringem-se a projetos pré-selecionados por eles. No entanto, há dentro do "Juntos pelo ECA" instituições que acreditam que escolher as iniciativas a serem apoiadas não enfraquece o colegiado (entrevista concedida em 15/05/2015).

Apesar dessa divergência, uma das ações desenvolvidas pelo "Juntos pelo Eca", no ano de 2011, foi o apoio ao lançamento da publicação da metodologia de diagnóstico "Conhecer para Transformar", realizada pela Fundação Telefônica. Ao longo dos anos de 2009, 2010 e 2011 esta fundação também contratou a Prattein Consultoria para apoiar alguns CMDCA's paulistas no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação

e a publicação da metodologia aconteceu em função deste trabalho. Para a efetivação do apoio, a "Entrevistada 1" nos relatou que cada empresa, instituto e fundação empresarial envolvidos com o "Juntos pelo ECA" tiveram a oportunidade de ter seu logotipo impresso no guia, mediante o pagamento de 5 a 10 mil reais.

Em 2015, o movimento "Juntos pelo ECA" passou a ser uma Rede Temática do GIFE<sup>47</sup> denominada de "Garantia de Direitos" e, segundo informações da "Entrevistada 2", essa mudança foi impulsionada pela necessidade sentida internamente ao grupo, de ampliar o seu escopo de atuação, abrangendo também os idosos e a juventude. Neste sentido, ao transformar-se nessa rede temática, o antigo grupo passou a focar questões que envolvem crianças, adolescentes, jovens e idosos. No entanto, a "Entrevistada 2" nos disse que a juventude não será tão contemplada pelo grupo porque para esse segmento não é possível fazer direcionamento de recursos via Fundo especial.

A participação do Santander no "Garantia de Direitos" é feita através de nossa "Entrevistada 2", que nos informou que assumiu, em parceria com Leila Paiva, representante da União Marista do Brasil<sup>48</sup>, a coordenação desta rede. Segundo relatos da "Entrevistada 2", no início de 2015, uma das suas principais atuações dentro da rede temática foi, basicamente, compartilhar a experiência de atuação que o Santander tem com os Fundos dos Idosos<sup>49</sup> com as demais instituições que a compõe.

A "Entrevistada 2" nos relatou também que uma das suas primeiras ações enquanto coordenadora do grupo, juntamente com Leila Paiva, foi reunir-se com a presidência do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) e do Conselho Nacional do Idoso em abril de 2015

---

<sup>47</sup> "As redes temáticas são ambientes de diálogo propostos e coordenados pelos associados GIFE, que sugerem o aprofundamento de temáticas específicas do investimento social, a partir de sua atuação. Por meio das redes temáticas os associados podem envolver outras organizações, criando oportunidades para a geração e circulação de informações e conhecimento, proposição e execução de agendas comuns, compartilhamento de práticas, produção de documentos conjuntos, conectando e fortalecendo as temáticas propostas" (GIFE; 2015). Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigo-rede-tematica-garantia-de-direitos-reune-investidores-sociais-em-sao-paulo-15928.asp> Acessado em: 13/08/2015.

<sup>48</sup> A União Marista do Brasil foi criada em 2005 para articular as ações desenvolvidas pelos Institutos Maristas do território brasileiro. O primeiro Instituto Marista criado no Brasil é de 1897, mas a origem dos Institutos Maristas é francesa e ocorreu em 1817. Atualmente, o Instituto Marista está presente em 79 países e mantém escolas, universidades, unidades sociais, centros de evangelização, editoras, veículos de comunicação e hospitais. Mais informações disponíveis em: <http://www.umbrasil.org.br/maristas-no-mundo/quem-somos/> Acessado em: 15/08/2015.

<sup>49</sup> O Santander Brasil criou, em 2013, o programa "Parceiro do Idoso" que a imagem e semelhança do "Amigo de Valor", viabiliza a destinação de 1% do seu imposto de renda para Fundos Municipais dos Direitos dos Idosos de cerca de 20 municípios brasileiros e oferece capacitação aos Conselhos Municipais dos Direitos dos Idosos responsáveis pela gestão destes Fundos. Mais informações em: <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Programa-idoso.aspx> Acessado em 13/08/2015.

para abrir espaço de diálogo com essas duas instituições, se alinhar, procurar saber como o "Garantia de Direitos" pode apoiá-los de alguma forma, mas também fomos falar o que estamos fazendo porque a partir do momento em que falamos o que estamos fazendo para esses conselhos eles podem dizer a nós, empresas, como poderíamos estar fazendo as coisas de forma melhor, então é a busca mesmo de um alinhamento com a política nacional que tem impacto nos municípios (entrevista concedida em 15/05/2015).

Segundo a "Entrevistada 2", a conversa com a presidência do CONANDA foi rápida e girou em torno da possibilidade que as empresas têm de divulgar e incentivar que seus funcionários e clientes pessoa física façam destinações de até 3% para os Fundos da Infância e Adolescência no momento da declaração do Imposto de Renda, uma nova modalidade de doação criada em 2012 e que se restringe aos Fundos cadastrados na Receita Federal.

Além dessas reuniões que já haviam sido realizadas, a "Entrevistada 2" nos contou que estava agendada uma reunião no mês de junho de 2015 com o Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) também para a abertura de diálogo "sobre as entregas que a Política Nacional de Assistência Social está fazendo nas cidades na tentativa de pautar e ser pautado por ela" (entrevista concedida em 15/05/2015).

O que nos chama a atenção nas declarações acima, mais uma vez, é a aproximação da Responsabilidade Social Empresarial com as políticas públicas, já sinalizada no caso específico do "Amigo de Valor", mas que através da rede temática de "Garantia de Direitos" do GIFE não só envolve um número maior de instituições, como também passa a acontecer em âmbito federal. Um fato que para nós, mais uma vez reforça a tese de que estamos diante de uma inflexão no campo da RSE na medida em que, ao contrário do que era possível observar nos anos 1990 e 2000, ela não se apresenta mais estritamente ligada a um projeto político que propõe a substituição das funções do Estado pela ação social das empresas. Diferente disso, o que as reuniões realizadas entre o "Garantia de Direitos" e as instâncias federais parece estar nos indicando é a busca de uma orientação nas políticas públicas federais por parte das empresas.

Outra ação que estava sendo articulada dentro da rede "Garantia de Direitos" no momento em que conversamos com a "Entrevistada 2" era a redação de uma carta

contra a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 171/93, que propõe a redução da maioria penal de 18 para 16 anos, aprovada no dia 31 de março de 2015 pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara dos Deputados. No entanto, sobre essa ação, a "Entrevistada 2" mostrou-se bastante pessimista afirmando que dificilmente seria levada adiante pela rede porque

envolve uma questão muito polêmica, que é o adolescente que cometeu ato infracional, um tema muito difícil para as empresas se posicionarem. No "Amigo de Valor", por exemplo, embora tenhamos projetos ótimos focados nessa temática, nunca os usamos para fazer os vídeos da campanha do programa porque se trata de algo muito controverso, muito polêmico (entrevista concedida em 15/05/2015).

Para a "Entrevistada 2", embora grande parte dos atores sociais envolvidos com a rede "Garantia de Direitos" seja contra a redução da maioria penal porque tem um entendimento mais qualificado sobre essa questão, o posicionamento público não é algo simples

"porque todos estão ali representando empresas e pegaria mal com os nossos clientes... por exemplo, é igual à política, se eu tenho uma bancada religiosa eu nunca vou falar a favor do aborto, então, se eu tivesse um grupo de clientes que é contra a redução eu acho que o Banco Santander poderia se posicionar, mas acho que isso é muito difícil porque você fecha portas. Então, coisas polêmicas, o ideal é sempre não se meter" (entrevista concedida em 15/05/2015).

Apesar da descrença da "Entrevistada 2", no dia 17/06/2015 o GIFE soltou uma nota contra a referida PEC 171/2015 em nome da rede temática "Garantia de Direitos", mas nela não há menção ao nome de nenhuma empresa, instituto ou fundação empresarial que estaria envolvida com a referida rede. Aliás, não há publicamente no site do GIFE o nome das instituições que compõe essa rede, apenas encontramos uma notícia de 13/05/2015<sup>50</sup> na qual a sua criação foi divulgada com a indicação de que envolve 30 representantes de empresas, institutos e fundações empresariais, mas entre elas apenas o Banco Santander, a União Marista do Brasil, a Fundação Itaú Social e a ChildFund Brasil foram citadas.

---

<sup>50</sup> A notícia do GIFE a que nos referimos encontra-se no link: <http://www.gife.org.br/artigo-rede-tematica-garantia-de-direitos-reune-investidores-sociais-em-sao-paulo-15928.asp> Acessado em: 16/08/2015

Tanto as declarações da "Entrevistada 2" sobre a elaboração da carta contra a redução da maioria penal, quanto a forma como foi divulgada, sem a menção ao nome das instituições envolvidas com a rede temática, nos revelam que embora algumas empresas, institutos e fundações empresariais tenham se articulado em torno do discurso dos direitos, esse discurso e articulação têm limites claros quando podem ameaçar a reputação pública dessas instituições frente aos seus clientes e consumidores, ou seja, quando podem contrariar os interesses capitalistas das empresas.

Conforme demonstrado ao longo desse capítulo existe um movimento de reposicionamento no campo de atuação da RSE por parte de diversas empresas que tem papel expressivo nesse setor. Classificamos esse fenômeno como uma inflexão na atuação da RSE no Brasil e não como uma adoção de novos caminhos, visto que ainda existem empresas que atuam na lógica da RSE das décadas anteriores. Além disso, conforme pudemos observar nas declarações de atores ligados à instituição financeira, apesar da inflexão do discurso e das novas estratégias de atuação, da parceria com o Estado e da tentativa de participação na implementação de uma rede de apoio às políticas públicas sociais pautadas pelo Estado, a presença do mercado ainda parece ser determinante enquanto limitador das formas de atuação da RSE, visto que, se para defender os direitos de determinados seguimentos sociais as empresas tenham que se expor e correr riscos perante o mercado, a força do capital e a lógica do lucro parecem predominar sobre as ações sociais.

Embora esse indicativo apareça nas falas desses atores, não podemos categorizá-los como intrínsecos à RSE, pois para tal precisaríamos de uma análise ampliada sobre os limites da participação das empresas na promoção de políticas públicas a partir da inflexão que procuramos apresentar ao longo desse estudo.

## Considerações Finais

Os caminhos que nos levaram ao interesse sobre o tema desse trabalho foram as observações realizadas ao longo da minha experiência profissional com Conselhos de Direitos e políticas públicas voltadas para crianças e adolescentes, mais especificamente na atuação junto ao programa "Amigo de Valor" enquanto funcionária de uma consultoria, Prattein, que prestava serviços ao Banco Real, depois incorporado pelo Banco Santander.

A partir de inquietações surgidas durante minha trajetória profissional, foi no âmbito acadêmico que pude desenvolver questões que me levaram a percorrer extensa bibliografia sobre o tema e me conduziram a debates e análises sobre os fenômenos imbricados na realidade social do objeto analisado, me conduzindo à elaboração desse estudo.

No começo de nossa pesquisa tivemos como objetivo inicial identificar a concepção de participação social implícita nas ações de Responsabilidade Social Empresarial que visavam capacitar conselheiros de direitos da criança e do adolescente. Com este propósito pretendíamos trabalhar com a hipótese de que nas capacitações oriundas de programas de RSE, voltados ao fortalecimento de conselhos de direitos, predominava uma perspectiva técnico-pragmática da participação na qual ela é instituída de um valor mais instrumentalizado e deslocada de um viés político, entendendo a política aqui como "a ação que traz para a arena pública demandas por justiça que interpelam consensos e regras instituídas" (ALMEIDA e TATAGIBA, 2012).

Ao iniciarmos o nosso estudo, um fenômeno saltou aos nossos olhos: as mudanças de estratégia e de discurso na forma de atuação social das empresas ao longo do tempo, principalmente naquilo que se refere à compreensão do papel do mercado e do Estado na promoção de políticas públicas na área da criança e do adolescente. No nosso esforço de investigação percebemos mudanças nas estratégias de atuação da RSE que nos levaram a defender a hipótese de que está ocorrendo uma inflexão no campo da ação social das empresas, onde a política pública passa a fazer parte das formulações das próprias ações de RSE.

Para que pudéssemos entender as mudanças, precisamos revisitar o arcabouço teórico sobre a RSE no Brasil e, ao fazê-lo, encontramos um debate sobre a questão na literatura produzida entre as décadas de 1990 e 2000 sobre a apropriação dos conceitos de cidadania pela RSE e seu alinhamento com o projeto político neoliberal.

Apesar das ricas análises, a bibliografia sobre a RSE dessas décadas não davam conta de explicar um novo fenômeno que pudemos observar ao longo dessa pesquisa: *a relação entre Estado e as empresas, por meio dos seus programas de RSE, que de forma bilateral e simultânea, influenciam e são influenciadas na produção de políticas públicas na área da criança e do adolescente*. Falando de outra forma, nossa pesquisa contradiz em parte a literatura existente sobre o tema, já que identifica uma ação social das empresas que se propõe a atuar com base nas políticas públicas já existentes, buscando fortalecê-las e não substituí-las como observava a literatura dos anos 1990 e meados dos 2000, onde a RSE se apresentava como a grande alternativa à ineficiência ou inexistência de políticas públicas.

Buscamos demonstrar ao longo dessa dissertação que existe uma inflexão no discurso e na prática da RSE e que os programas sociais empresariais direcionados às crianças e aos adolescentes compreendem um cenário favorável para a percepção deste processo. Analisando esse fenômeno podemos dizer que a RSE trouxe o discurso do mercado para o plano da formulação das políticas para a infância, no entanto esses discursos e práticas também foram alterados pela disseminação da agenda pública dos direitos.

Não estamos apontando uma falha na literatura, mas sim a presença de um novo fenômeno que parece ser posterior à bibliografia produzida sobre o tema. Até meados dos anos 2000 era predominante o discurso da RSE caracterizados pela tese da superioridade do mercado na gestão das políticas sociais, mas o nosso estudo apontou que, atualmente, há *empresas que justificam suas ações sociais como forma de fortalecimento do Estado, atuando com base em políticas públicas existentes, ou por meio da transformação de programas e projetos sociais, elaborados no âmbito da RSE, em políticas públicas estatais*.

Através do estudo de caso apresentado no capítulo 3 dessa dissertação, procuramos analisar e buscamos entender esse novo posicionamento na estratégia de atuação da RSE a partir do programa "Amigo de Valor". Buscamos então dar um passo além no sentido de explorar quais os motivos que poderiam explicar essas inflexões.

Nesse sentido, o próprio percurso da pesquisa nos levou a colocar de pé algumas hipóteses, que deverão ser objeto de estudos futuros mais aprofundados para que possam ser confirmadas ou refutadas.

Um dos fatores que poderia ter forçado a ocorrência dessa inflexão é a pressão exercida pela comunidade de política da área da infância e adolescência sobre a ação das empresas, conforme tratamos no capítulo 2 dessa dissertação. Essa comunidade de política da área da criança e do adolescente mostrou sua amplitude constitutiva e sua força na discussão sobre a Resolução 137/2010 do CONANDA, contando com a participação do Ministério Público, Poder Judiciário, CDCAs, CONANDA, entre outros atores.

Essa pressão teria levado as empresas a ter um discurso e uma prática alinhada à gramática da garantia de direitos e ao fortalecimento dos CMDCA. Os debates envolvendo os diversos atores do SGDCA a respeito das verbas casadas e dirigidas aos FIA parece ter conduzido a discussão para um caminho de respeito à prévia deliberação dos conselhos de direitos sobre a aplicação dos recursos dos FIAs, baseando-se em diagnósticos e planos de ação municipais.

Esse fato se diferenciaria bastante de casos estudados pela literatura do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 que identificaram a interação entre as empresas e esses conselhos como mais um fator de enfraquecimento e transformação desses colegiados em agência de financiamento de projetos sociais da iniciativa privada (Maranhão; 2003), ou como meio de uso de recursos públicos, na forma de imposto devido, para o financiamento de ações deliberadas privadamente pelas empresas (Almeida; 2006).

Outro fator que parece estar relacionado à inflexão da RSE são as mudanças ocorridas no quadro político-institucional brasileiro, como a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), datada de 2004. Isso porque, o PNAS implanta o Sistema Único da Assistência Social (SUAS), alterando a lógica de atuação do Estado nas políticas sociais contrapondo-se à situação encontrada nos anos 1990, onde a RSE aparecia como a grande alternativa à ausência ou ineficiência das políticas públicas estatais. A respeito desse fator contamos com o depoimento "do Entrevistado 3" no terceiro capítulo dessa dissertação e com os apontamentos do estudo de Rafael Machado (2012), citado no primeiro capítulo desse trabalho. A presença da política pública muda o quadro tanto do ativismo social quanto empresarial, algo que poderia ser objeto de

mais estudos. Há toda uma rede de atenção, que embora com problemas opera a partir de uma política nacional unificada, que direciona recursos e amplia as condições para o desenvolvimento das políticas locais.

É certo que tais políticas têm muito a serem melhoradas, mas como apontado pelo "Entrevistado 3", se antes os municípios não tinham quadro técnico para execução das políticas, a partir da implantação do PNAS passam a ter, sendo comum terem assistentes sociais e pessoas com conhecimento da área da criança e do adolescente em seus quadros. Sendo assim, as ações das empresas nesses municípios passam a contar com a estrutura da política social presente nessas cidades, o que não existia da mesma forma antes da implementação do PNAS.

Outra influência que pode estar relacionada à inflexão do discurso e da prática das empresas na direção dos direitos e da cidadania e merece um estudo aprofundado é a atuação de profissionais com militância em movimentos sociais nos programas sociais empresariais.

Um dos fatores que nos faz acreditar que as mudanças nas ações de RSE estão relacionadas ao perfil militante dos atores envolvidos no processo é que, como nos indicou o caso aqui estudado, as mudanças se justificam muito mais pelos fatores externos às empresas do que por processos que lhes sejam internos. Ou seja, as mudanças na forma de atuação das empresas parecem não estar tão ligadas às políticas corporativas, determinadas dentro de uma hierarquia verticalizada de poder, mas sim a fatores de influência externos que afetam atores estratégicos dentro dessas empresas como uma experiência anterior de militância ou aproximação de alguma questão social.

No caso específico do "Amigo de Valor", por exemplo, isso foi apontado de maneira contundente pelas Entrevistadas 1 e 2, na medida em que ambas afirmaram que as modificações no programa foram impulsionadas pelo envolvimento dos consultores do programa com os debates da comunidade de política da criança e do adolescente sobre as destinações aos FIAs e não foram questionadas pelo Banco Santander na medida em que não alteraram a principal função do programa na visão da diretoria da instituição financeira, que sempre foi a mobilização social dos funcionários como meio de deixá-los satisfeitos em trabalhar no Banco. Conforme apontamos no início dessa dissertação, a própria "Entrevistada 1" se envolveu com a área de responsabilidade social do Banco Real, por ter em sua trajetória de vida o histórico de atuação junto a uma instituição de promoção social.

Declarações a respeito do futuro do "Amigo de Valor" também nos parecem indicações de que as inflexões na prática e no discurso da RSE devem-se mais às equipes executoras das ações sociais empresariais, do que a uma diretriz empresarial que rege a ação social do Banco. Isso porque, nas entrevistas realizadas com a coordenadora e ex-coordenadora do programa, ambas mostraram-se pessimistas em relação à continuidade do "Amigo de Valor" nos moldes em que existe hoje, isto é, com a mesma quantidade de investimento social privado, o mesmo gasto de recursos com a realização de visitas presenciais e a mesma quantidade de encontros de capacitação num ano em que não há tanto crescimento na economia.

Segundo a atual coordenadora do programa, há orientações vindas da diretoria do Banco para que sejam reduzidos seus gastos diretos, aqueles que não são dedutíveis do imposto de renda, como os valores pagos para a consultoria que realiza as capacitações dos conselhos de direitos na elaboração de diagnósticos e planos de ação, além das capacitações das equipes gestoras no aprimoramento da gestão dos projetos sociais financiados com os recursos enviados aos Fundos, o que provavelmente resultará na mudança da forma de atuação do programa.

Essas observações nos levam à questão sobre o novo projeto político que poderia estar hoje associado à RSE. Se os estudos anteriores captaram um completo alinhamento da RSE ao projeto político neoliberal, qual seria hoje o projeto político da RSE? E mais: a inflexão no discurso da RSE e os novos papéis assumidos pelo Estado e pela iniciativa privada na criação e na promoção de políticas públicas estariam ligados a um projeto político do empresariado ou simplesmente foram possíveis por encontrarem um ambiente propício, uma conjuntura político-social de ampliação dos espaços de diálogo, e por terem atores militantes na área da criança e do adolescente ocupando papéis decisórios na elaboração das estratégias de atuação social das empresas? Ou seja, estamos diante de uma conjuntura particular que permitiu a associação entre a ação das empresas e a gramática dos direitos, ou se trata na verdade do reflexo de uma mudança de longo prazo gestado no interior de órgãos empresariais como o Instituto Ethos, por exemplo?

Este trabalho procurou demonstrar através do estudo de caso do programa "Amigo de Valor" a existência de uma nova configuração na atuação da RSE na área da criança e do adolescente surgida a partir do final da década de 2000 e início da década de 2010 na formulação e implantação de políticas sociais. Ao longo da pesquisa e da

análise do material coletado, muitas vezes nos deparamos com questões que não puderam ser aprofundadas, mas que podem ser de grande contribuição ao entendimento dessa nova configuração que aqui apontamos.

Tais questões com certeza nos levam a bons debates que não pude desenvolver aqui, pois necessitariam de outros materiais a serem coletados com outros atores e outras instituições, mas fico satisfeita em poder apontar para a necessidade de novos estudos a serem desenvolvidos na área, deixando assim minha contribuição para o tema.

## Bibliografia

ASHLEY, P. A. (Coord.) *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2. ed. São Paulo. Saraiva. 2006

ASSAD, Marta Maria Nogueira; SERAFIM Mauricio C. (2010) *Responsabilidade Social Corporativa: Um panorama Histórico do Debate Internacional*. ANPAD.

ALMEIDA, C.C.R. (2006). *O marco discursivo da participação solidária e a redefinição da questão social: construção democrática e lutas políticas no Brasil pós 90*. Campinas, SP. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais IFCH/UNICAMP

ALMEIDA, C.C.R; TATAGIBA, L.F. (2012). Os conselhos gestores sobre o crivo da política: balanços e perspectivas. *Serv. Soc. Soc*; São Paulo, n.109, p.68-92.

BARBOSA, A. M. S. (2007). Cidadania empresarial: o ardil da destituição do dissenso. *Ciências Sociais Unisinos*. p. 267-276. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/938/93843309.pdf> Acessado em: 8/10/2009.

BARBOSA, A. M. S. (2007). A Responsabilidade Social Empresarial como meio de Supressão da Política. *Política e Trabalho. Revista de Ciências Sociais*, p. 177-202. Disponível em: [http://www.cchla.ufpb.br/politicaetrabalho/arquivos/artigo\\_ed\\_26/artigos/artigo09.pdf](http://www.cchla.ufpb.br/politicaetrabalho/arquivos/artigo_ed_26/artigos/artigo09.pdf) Acessado em: 08/10/2009.

BARBOSA, A. M. S.(2008) *Responsabilidade Social Empresarial: um produto biopolítico do capitalismo flexível*. Disponível em: [http://www.dep.ufscar.br/grupos/neseffi/st/anais\\_st/mesas%20redondas/Attila.pdf](http://www.dep.ufscar.br/grupos/neseffi/st/anais_st/mesas%20redondas/Attila.pdf) Acessado em: 08/10/2009.

BARBOSA, Lia Pinheiro (2006) Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social. *Sociedade e Cultura*, V. 9, N. 1. P. 173-186.

BIANCH, Álvaro (2001). Crise e Representação Empresarial: o surgimento do pensamento nacional das bases empresariais. In: Scielo Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782001000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782001000100009) Acesso em: 18/08/2015.

BOITO Jr., Armando (2012). “Governos Lula: a nova burguesia nacional no poder”, In: Armando Boito Jr. e Andréia Galvão (Org.) *Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*. São Paulo: Editora Alameda.

BOURDIEU, P. (2002). Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola. Rio de Janeiro: EdUERJ.

CANDOTTI, F. M. (2006) Retorno ou reinvenção? Elementos para a crítica do projeto neoliberal. Campinas: IFCH/UNICAMP. Trabalho apresentado para a disciplina *Cultura e Política – a construção da democracia*.

CARRIÇO, Fenando Albano (2008). *Responsabilidade Social das Empresas: controversas e consensos em torno da doação ao Fundo da Criança e do Adolescente*. Monografia (Especialização em Gestão de Empresas de Petróleo e Gás) Universidade Federal Fluminense.

CARROLL, A, (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*. vol. 38, n.3, p. 268-295.

COSTA, Maria Alice Nunes, (2005). *Mudanças no mundo empresarial: a responsabilidade social empresarial*. Disponível: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/230.pdf> Acessado em: 20/07/2014.

CUNHA, Eleonora Schettini Martins (2007). O potencial de conselhos de políticas e Orçamentos Participativos para o aprofundamento democrático. In.

DAGNINO, Evelina; TATAGIBA, Luciana (orgs.). Democracia, sociedade civil e participação. Chapecó: Argos. pp. 25-44.

DAGNINO, Evelina (1994) Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In. DAGNINO, Evelina (org) Os Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. Brasiliense, 1994.

DAGNINO, Evelina (2002). Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil: Limites e Possibilidades. In. DAGNINO, Evelina (org) Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil. Paz e Terra, 2002.

DAGNINO, Evelina (2004). Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? En Daniel Mato (coord), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela. pp 95-110.

DAGNINO, Evelina, OLIVERA, Alberto J. e PANFICHI, Aldo (2006). Para uma outra leitura da disputa pela construção democrática na América Latina. In: A Disputa pela Construção Democrática na América Latina, Paz e Terra pp. 13-91.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, v. 13, n.2, p. 312-322, 1973.

FOUCAULT, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*. Coll. Hautes Études. Paris: Gallimard &Seuil.

GECD (2000). Os movimentos sociais e a construção democrática: sociedade civil, espaços públicos e gestão participativa" (texto de autoria coletiva do Grupo de Estudos da Construção Democrática). *Ideias*, 5 - 6: 7-96 (IFCH - UNICAMP, São Paulo)

HARVEY, D. (2004). *Condição pós-moderna*. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

IVO, A. R. L. (2001) *Metamorfoses da questão democrática: governabilidade e pobreza*. Buenos Aires: CLACSO.

KINGDON, Jonh W. (2003) *Agendas, Alternativas and Public Policies*. 3. ed. Nova York: Addison - Wesley Educational Publishers.

KREITLON, M. P, (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD 28º, *Anais*. Curitiba. Anpad.

MACHADO, Raphael Amorim (2012). O desenvolvimento do Instituto Ethos e o campo da responsabilidade social empresarial no Brasil. Campinas, SP. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência Política IFCH/UNICAMP.

MARANHÃO, Tatiana de Amorim (2003). O enigma da esfinge – Indefinição entre o público e o privado: A relação dos conselheiros municipais de direitos (2000-2002) com o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo. Dissertação (Mestrado). São Paulo: PUC-SP.

MARSHALL, T.H. (1967). *Cidadania e Classe Social*. In: *Cidadania, Classe Social e Status*, Rio: Zahar, 1967.

MELO NETO, F.P. de; FROES, César (1999), *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MOREIRA, Andrea (2010). Valores pessoais e de sentido de vida: um estudo com participantes de programa de mobilização social. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, F (1999). Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: o totalitarismo neoliberal. In: OLIVEIRA, F. e PAOLI, M.C. (orgs.). *Os*

sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global. São Paulo: Vozes – NEDIC – FAPESP, p. 55-82.

OLIVEIRA, M. R. (2007) O papel dos Conselhos dos Direitos em relação aos fundos municipais e a ilegalidade das *doações casadas*.

PAOLI, M. C (2002). Empresas e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (org.) Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira p. 375-418.

PEREIRA JÚNIOR, Marcus Vinícius (2012). Orçamento e políticas públicas infanto-juvenis: fixação de planos ideais de atuação para os atores do sistema de garantia de direitos das crianças e adolescentes (SGD). Rio de Janeiro. Editora Forense.

PERISSINOTTO, Renato Monseff; FUKS, Mário (2007). Recursos, influência política e cultura cívica nos conselhos gestores de Curitiba. In. DAGNINO, Evelina; TATAGIBA, Luciana (orgs.). Democracia, sociedade civil e participação. Chapecó: Argos. pp. 45-76.

RANCIÈRE, J (1996). O Dissenso. In: NOVAES, A. (org.). A crise da Razão. São Paulo: Companhia da Letras e Editora 34, p. 367-382.

RIBAS, F. (2014). Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente: como superar os equívocos em torno das destinações dirigidas ou casadas. Disponível: [http://prattein.com.br/home/images/stories/230813/direitos\\_crianca\\_adolescente/artigo\\_Fabio\\_destinaes\\_dirigidas4.pdf](http://prattein.com.br/home/images/stories/230813/direitos_crianca_adolescente/artigo_Fabio_destinaes_dirigidas4.pdf) Acessado em: 07/02/2015

TATAGIBA, Luciana Ferreira (1998). Dos significados da ética na política: articulação e discurso no contexto pró-impeachment. Dissertação (Mestrado). Campinas: UNICAMP

TATAGIBA, Luciana Ferreira (2003). Participação, cultura política e modelos de gestão: a democracia gerencial e suas ambivalências. Tese (Doutorado). Campinas: UNICAMP.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves (2002). Identidades em Construção: As Organizações Não Governamentais no Processo Brasileiro de Democratização. In. DAGNINO, Evelina (org) Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil.

TEXEIRA, Ana Claudia e TATAGIBA, Luciana (2008). Dinâmicas participativas institucionalizadas e produção das políticas públicas. Disponível em: [http://cienciapolitica.servicos.ws/abcp2008/arquivos/22\\_7\\_2008\\_16\\_26\\_10.pdf](http://cienciapolitica.servicos.ws/abcp2008/arquivos/22_7_2008_16_26_10.pdf)  
Acessado em: 18. set. 2011

TORRES, Abigail Silvestre; TATAGIBA, Luciana Ferreira; PEREIRA, Rosemary Ferreira de Souza (2009). Desafios para o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente: perspectiva dos Conselhos Tutelares e de Direitos. São Paulo: Instituto Polis; Brasília: SEDH.

## ANEXO

Perfil dos entrevistados:

Para fundamentar o capítulo 3 dessa dissertação, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiros semi-estruturados, aplicadas entre os meses de março e maio de 2015. Cada uma das entrevistas teve entre uma e quatro horas de duração.

Para evitarmos constrangimentos, optamos por preservar a identidade dos entrevistados.

Sendo assim, descrevemos abaixo seus perfis e forma pelas quais nos referiremos a eles.

**"Entrevistada 1"** - Ex-funcionária do Grupo Santander Brasil, criadora e coordenadora do Programa "Amigo de Valor" desde o seu início em 2002 até 2012, quando foi demitida da empresa. A "Entrevistada 1" é formada em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior e tem Mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Humana e Social. Desde a sua infância é envolvida com trabalhos voluntários na periferia da zona leste da cidade de São Paulo, na qual sua mãe fez parte da criação de duas organizações não governamentais ligadas a religião Espírita.

**"Entrevistada 2"** - Funcionária do Grupo Santander Brasil, que trabalha na coordenação nacional do Programa "Amigo de Valor" desde 2007 e que assumiu sua coordenação após a saída da Entrevistada 1. A "Entrevistada 2" é formada em Engenharia de Produção e tem pós-graduação em Gestão Ambiental. Seu envolvimento com programas e projetos sociais iniciou-se dentro do Núcleo de Ação Social do extinto Banco Real.

**"Entrevistado 3"** - Consultor social que atua no Amigo de Valor desde o seu início, tendo feito parte da Prattein Consultoria até 2014, quando abriu sua própria empresa de consultoria, e continuou prestando serviços ao programa. O "Entrevistado 3" é formado em Psicologia e ainda nos anos 1980 envolveu-se com as Comunidades Eclesiais de Base (CEB) e o PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais).