

Daniela Silva Pantani

# De quem é a responsabilidade?

## A estratégia de responsabilidade social empresarial no âmbito das políticas públicas ambientais brasileiras

Dissertação de Mestrado em Sociologia, sob orientação do Professor Doutor Hermes Costa,  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Daniela Silva Pantani

# De quem é a responsabilidade?

## A estratégia de responsabilidade social empresarial no âmbito das políticas públicas ambientais brasileiras

Dissertação de Mestrado em Sociologia, sob orientação do Professor Doutor Hermes Costa,  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

*Dedico este trabalho com muito amor ao meu pai Marcos e à minha mãe Eni. Vocês foram e serão para sempre a minha inspiração, força, coragem e fé em todos os projetos e realizações ao longo da minha vida.*

*Aos meus avós Sílvia e Neves pelo apoio, amor, paciência e por acreditarem em mim incondicionalmente.*

*Ao meu irmão Danilo pela amizade e risadas eternas.*

*À minha tia Glória pelo amor e companhia.*

*Aos amigos de Coimbra, que nunca serão esquecidos.*

*Aos grandes amigos de todos os lugares, incentivadores e essenciais durante esta jornada.*

*Aos professores, por estimularem a busca pelo conhecimento e se dedicarem a um objetivo tão nobre.*

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	12
1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CAMPO COM DIVERSOS PARADIGMAS.....	16
1.1. Responsiveness social corporativa .....	21
1.2. Performance social corporativa.....	24
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, GOVERNOS E SOCIEDADE CIVIL.....	29
3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	33
3.1. Visão geral da legislação ambiental brasileira .....	37
4. A USINA HIDRELÉTRICA DE JIRAU: UM CAMPO DE ESTUDO .....	39
4.1. Camargo Corrêa Construções e Comércio .....	40
4.2. Instituto Camargo Corrêa.....	41
4.3. A Comunidade de Jaci Paraná.....	43
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
5.1. Definição da Amostra e Coleta de Dados.....	47
5.2. Modelo Analítico.....	49
5.3. Tratamento de Dados .....	51
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	53
6.1. Perfil de Responsabilidade Social.....	53

6.1.1. Consórcio Energia Sustentável do Brasil.....	53
6.1.2. Camargo Corrêa UHE Jirau .....	54
6.2. Categorias das questões sociais e respostas empresariais.....	56
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	79
7.1. Perfil de Responsabilidade Social.....	79
7.2. Categorias das questões sociais e respostas empresariais.....	83
CONCLUSÃO .....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS.....	100

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1. Processo de Licenciamento Ambiental

Gráfico 2. Estrutura Societária do Grupo Camargo Corrêa

Gráfico 3. Perfil de Responsabilidade Social da Energia Sustentável do Brasil

Gráfico 4. Perfil de Responsabilidade Social da Camargo Corrêa

Tabela 1. Visão Geral dos Eventos em Sustentabilidade

Tabela 2. Órgãos e Entidades do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA)

Tabela 3. Categorias e Resumo das Questões Sociais

Tabela 4. Diretrizes de Sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa

## LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E CONVENÇÕES

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AHE - Aproveitamento Hidrelétrico

AIA - Avaliação de Impactos Ambientais

AID - Área de Influência Direta

All - Área de Influência Indireta

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

BDP - *Business Partner for Development*

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

Bovespa - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

CCCC - Camargo Corrêa Construções e Comércio

CDC – Comité de Desenvolvimento Comunitário

CHESF - Companhia Hidroelétrica do São Francisco

CIEA - Centro Integrado de Educação Ambiental

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente

COP15 – Conferência sobre mudanças climáticas na Dinamarca

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DDE - Diálogo Diário de Excelência

EIA – Estudo de Impacto Ambiental

ESBR - Energia Sustentável do Brasil

FUNAI - Fundação Nacional do Índio

GTA - Grupo de Trabalho Amazônico

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC - Instituto Camargo Corrêa

IDI - Índice de Desenvolvimento Infantil

IMRS - Índice Mineiro de Responsabilidade Social

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

LI – Licença de Instalação

LO – Licença de Operação

LP – Licença Prévia

MW – *Megawatt*

MWh – *Megawatt-hora*

ONG – Organização Não-Governamental

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PBA - Programa Básico Ambiental

PIB - Produto Interno Bruto

PNMA - Política Nacional do Meio Ambiente

RIMA - Relatório de Impacto Ambiental

RO - Estado de Rondônia, Brasil

RS – Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

RSE<sub>2</sub> - *Responsiveness* Social Empresarial

SEBRAE-RO - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo



SISNAMA - Sistema Nacional do Meio Ambiente

STICCERO - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção Civil do Estado de Rondônia

SUS - Sistema Único de Saúde

UHE - Usina Hidrelétrica

WCED - *The World Commission on Environment and Development*

WCF - *World Childhood Foundation*

WWF – *World Wide Fund for Nature*

## RESUMO

A introdução da noção de responsabilidade social nas estratégias empresariais surgiu como um fenômeno que ganhou força desde meados do século XX. Atualmente, ela é considerada uma parte necessária do planejamento corporativo, independentemente do tamanho, setor ou expressividade da empresa no mercado. Apesar das diversas correntes teóricas divergirem em diversos pontos, a responsabilidade social empresarial é um campo em pleno desenvolvimento e que deve ser pesquisado a fundo de forma a desmascarar as suas limitações e ressaltar as suas potencialidades. Assim, a partir da construção de uma polémica usina hidrelétrica no Estado de Rondônia, Brasil, pretende-se relacionar os esforços advindos tanto das empresas, por meio das estratégias de responsabilidade social, quanto do governo, através da realização de políticas públicas, em garantir o bem-estar social ao mesmo tempo em que buscam o desenvolvimento económico. Os resultados demonstraram que, no contexto estudado, as empresas utilizam a responsabilidade social para respaldar o cumprimento das obrigações legais (política brasileira do meio ambiente) e relacionadas à obtenção de certificações nacionais e internacionais, como a NBR 16001 e as diversas ISOs. Assim, não somente a responsabilidade social consiste em um fenômeno que conta com o respaldo do próprio modelo de desenvolvimento sustentável adotado pelo governo brasileiro, como somente faz sentido em determinadas áreas e para algumas empresas, sob circunstâncias específicas.

## ABSTRACT

The introduction of corporate social responsibility into business strategies emerged as a phenomenon among companies since the mid-twentieth century. Nowadays it is considered as a necessary part of corporate planning, regardless the size, sector or expression of the company. Although theoretical approaches differ on several issues, corporate social responsibility is a field on development and should be thoroughly researched in order to expose its limitations and highlight its potential. Taking into account a construction of a controversial hydroelectric dam in the state of Rondonia, Brazil, this study seeks to link efforts coming from private companies, with their corporate social responsibilities strategies, and the government, through the implementation of public policies, to ensure societies' welfare while seeking for economic development. The results showed that companies use social responsibility to support the fulfillment of legal obligations (Brazilian environmental public policy) and to obtain certifications, such as ISO. Social responsibility is a phenomenon supported by the sustainable development model adopted by Brazilian government, and it only makes sense in certain areas, for some companies, under specific circumstances.

## INTRODUÇÃO

Os escândalos envolvendo as maiores empresas lucrativas e de consumo do mercado aumentaram a monitoração e denúncia das atividades corporativas ao redor do mundo, na tentativa de despertar a ação pública para coibir e punir os transgressores. Os diversos desastres industriais ocorridos a partir da década de 70, seguidos dos escândalos das fábricas ilegais, somada às demais polémicas envolvendo nomes de grandes empresas, como a discussão em torno dos organismos geneticamente modificados e a Monsanto, a atuação da Nestlé na África, a questão na Nike e o trabalho infantil, as empresas petrolíferas e os diversos vazamentos, entre outros, fizeram com que muitas empresas passassem a ser vistas como os principais agentes de desigualdades e símbolo dos efeitos perversos da globalização económica.

Na contramão desses acontecimentos – e talvez como uma resposta a eles – indivíduos, especialmente dos países mais desenvolvidos, iniciaram um movimento que preza por modos de vida mais saudáveis e a procura por produtos que não agridam a natureza. Os consumidores amigos do ambiente formam atualmente um novo nicho de mercado cujas motivações estão alinhadas com os movimentos ambientais defendidos há muito tempo por organizações como o *Greenpeace*, *WWF-World Wide Fund for Nature* e outras.

Por parte dos governos, as reuniões promovidas globalmente entre os países mais expressivos economicamente e a tentativa falhada de substituir o Protocolo de Kyoto ao final de 2009, garantindo assim metas críveis do ponto de vista ambiental, têm por base especialmente a noção de desenvolvimento sustentável, que inclui a preservação do meio ambiente e a integração dos diversos atores sociais na busca pelo desenvolvimento. A recente crise económica mostrou ao mundo que a fórmula do Consenso de Washington pode ter sido um verdadeiro fracasso na melhoria dos índices sociais e na promoção de sociedades mais justas e igualitárias. Ao contrário, conseguiu aumentar ainda mais a riqueza dos financeiramente abastados com as especulações financeiras e conceder aos menos favorecidos a falsa impressão de enriquecimento por meio do acesso ao crédito e realização de sonhos de consumos antes inimagináveis, como a casa própria. O resultado foi uma bolha consumista que não tardaria a implodir e obrigaria a sociedade a dividir os custos da época de fartura.

As empresas, por sua vez, como os principais atores da globalização, iniciaram um movimento que chamou a atenção especialmente a partir da década de 70, maiori-

tariamente no contexto norte-americano, embora os teóricos já o estivessem discutindo desde a década de 30. A introdução de noções como responsabilidade social, cidadania corporativa e sustentabilidade nas estratégias empresariais surgiram como fenômenos que ganharam força internacionalmente e que hoje são considerados uma parte necessária do planejamento corporativo, independentemente do tamanho, setor ou expressividade da empresa no mercado.

Para autores como Elkington (1997), o movimento empresarial de responsabilidade social demonstra a criação de um capitalismo sustentável ou a transformação de “canibais que usam garfos”. Por outro lado, para Shamir (2005) ou Dupas (2008) é mais um estratagema das empresas para manter a hegemonia e continuar monopolizando a esfera pública, transformando os cidadãos em consumidores submissos. Independentemente da posição assumida, a responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema que deve ser pesquisado a fundo para desmascarar as suas limitações e ressaltar as suas potencialidades de forma que possamos analisá-lo em sua totalidade.

Assim, o objetivo principal deste estudo é relacionar os esforços advindos tanto das empresas, por meio das estratégias de responsabilidade social, quanto do governo, através da realização de políticas públicas, em garantir o bem-estar social ao mesmo tempo em que buscam o desenvolvimento económico. Para isso, tomou-se como campo de estudo a construção de uma usina hidrelétrica, cuja realização faz parte de um projeto de crescimento inaugurado pelo governo brasileiro e sua construção ocorre através de uma parceria público-privada em regime de concessão. A escolha do campo está diretamente relacionada à riqueza do universo, que fornece um alto grau de atuação dos órgãos públicos ao estabelecerem as diretrizes para o política brasileira do meio ambiente, uma grande visibilidade para o público em geral, especialmente os movimentos sociais e organizações não-governamentais por conta das vultosas quantias de investimento no projeto e o enorme impacto socioambiental causado, além da atuação de empresas tanto brasileiras quanto estrangeiras que empregam a sua cultura empresarial no dia a dia da construção da usina. O direcionamento da análise toma por base a empresa responsável pela construção da usina, considerando a complexidade da atuação dos atores envolvidos (consórcio, governo, comunidades e demais partes interessadas).

Dessa maneira, o primeiro capítulo pretende apresentar as diversas correntes teóricas sobre a responsabilidade social empresarial, bem como as diferentes tentativas em

torná-la um processo com a qual as empresas possam atingir algum nível de performance. Conforme poderá ser observado, os estudos sobre este tema ainda apresentam teorias bem difusas e por vezes divergentes. Por isso, para facilitar a compreensão foram selecionadas teorias que pudessem respaldar a construção de um modelo analítico, enquanto outras teorias como “cidadania corporativa” e “teoria dos *stakeholders*” não foram abordadas em sua totalidade, por serem temas que, apesar de estritamente relacionados com a responsabilidade social, apresentam complexidades particulares que devem, por si só, ser objetos de uma ampla discussão. Da mesma forma, a sustentabilidade foi analisada sob a ótica da responsabilidade social, apesar de ainda serem apresentadas visões de ambientalistas que a consideram incompatível com a ideia de desenvolvimento. Esta visão foi aqui colocada para levantar discussões a respeito do próprio modelo de desenvolvimento sustentável adotado pela Constituição Federal Brasileira de 1988, além de como a adoção dessa vertente interage com a estratégia de RSE adotada pelas empresas pesquisadas.

O segundo capítulo procura apresentar o papel dos governos, especialmente o governo brasileiro, em estimular e fomentar a prática da responsabilidade social. Este capítulo adota como referência a posição tomada pelo Banco Mundial de que a responsabilidade social é boa para a sociedade – embora durante todo o trabalho essa ideia seja questionada tanto pelos autores estudados quanto pelos próprios resultados desse estudo – e por isso deve ser estimulada pelos governos como uma maneira de complementar as políticas públicas.

O terceiro capítulo trata da sustentabilidade como parte integrante da responsabilidade social empresarial. A importância de trazer este debate para o estudo está relacionada não somente com o fato do projeto em questão causar um impacto socioambiental grande, mas também com uma questão que não foi abordada pelos teóricos de RSE aqui apresentados: o conflito. Empreendimentos dessa magnitude procuram a todo o tempo encontrar formas de consenso social que por muitas vezes não existem para as comunidades afetadas. Assim, a discussão da sustentabilidade trazida por autores como Redclift, Zhouri e Leff são importantes adendos à noção de responsabilidade social. Este capítulo ainda conta com a apresentação da política brasileira de meio ambiente e o processo do licenciamento ambiental, bem como algumas de suas limitações ao meio ambiente e ao desenvolvimento.

O quarto capítulo apresenta o campo de estudo, ou seja, a usina hidrelétrica de Jirau, no Estado de Rondônia, Brasil. Conforme será estudado, a usina faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), inaugurado em 2007 pelo governo do atual presidente Luis Inácio Lula da Silva. O PAC prevê a construção de diversas obras de infraestrutura em todo o país. O aproveitamento hidrelétrico do rio Madeira conta com as usinas de Santo Antonio e Jirau. Alguns entusiastas já denominaram o crescimento económico impulsionado pelas construções do PAC como "o grande projeto amazónico", em alusão à ideia que vem desde os anos 80 de construção de usinas hidrelétricas como forma de estimular o crescimento económico da região. No entanto, apesar de constituir uma fonte de energia limpa e reduzir significativamente a emissão de gases de efeito estufa, a construção das usinas hidrelétricas do rio Madeira tem causado polémicas perante os ambientalistas, especialmente por conta dos graves problemas de desmatamento florestal já existentes na região e da deslocalização das comunidades afetadas pelo empreendimento. Assim, as empresas que participam da fase inicial da construção da usina de Jirau, cujo término está previsto para 2013, possuem diversas questões sociais com as quais devem lidar independentemente dos dispositivos impostos pela legislação ambiental brasileira.

O quinto capítulo apresenta as ferramentas metodológicas adotadas para o estudo. De maneira geral, a recolha de dados foi realizada em três etapas: observação participante, documentos oficiais e entrevistas. Como será visto posteriormente, a observação participante não foi apresentada como um diário relatando a vivência no cotidiano da empresa, mas como um instrumento complementar às entrevistas para que a complexidade dos discursos possa ser compreendida e esmiuçada para o entendimento do leitor. A análise de dados se deu basicamente por meio da análise de conteúdo, com a ajuda do software NVIVO8.

O sexto e sétimo capítulos apresentam e discutem os resultados obtidos a partir da estruturação do modelo analítico. Para este estudo foram realizados duas análises independentes que tentaram, primeiramente, traçar um perfil de responsabilidade social das empresas estudadas a partir do modelo de Schwartz e Carroll (2003) e, posteriormente, uma análise temática tendo por base categorias propostas na literatura e na análise prévia dos documentos oficiais.

## I. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CAMPO COM DIVERSOS PARADIGMAS

Em mais de 50 anos de estudos sobre a responsabilidade social empresarial ainda não foi possível construir um arcabouço conceitual homogêneo (Sethi, 1975; Garriga e Melé, 2004; Cochran, 2007; Crane *et al.*, 2008), desenvolver um *business case*<sup>1</sup> para as empresas (Kurucz *et al.*, 2008; Carroll e Shabana, 2010) ou relacionar satisfatoriamente a performance social empresarial com a performance financeira (Griffin e Mahon, 1997; Wood, 2010). Ao invés, uma revisão geral da literatura, especialmente norte-americana, demonstra diversas novas contribuições teóricas que foram incorporadas ao longo dos anos, tornando-a cada vez mais inclusiva e abrangente. Noções de sustentabilidade, cidadania corporativa, teoria das partes interessadas (*stakeholders*), ética empresarial surgiram na medida em que outras variáveis passaram a ser consideradas na relação entre empresas e sociedade, por muitas vezes desacreditando, marginalizando e até negligenciando a ideia de responsabilidade social (Crane *et al.*, 2008).

Segundo Crane *et al.* (2008), a falta de um paradigma claro na pesquisa sobre RSE não deve ser percebido como uma superficialidade ou fraqueza desse campo de estudo, mas como um debate em desenvolvimento no qual diversas disciplinas tem fornecido diferentes perspectivas. Um exemplo recente foi o estudo conduzido por meio de uma análise de frequência no Google que identificou 37 definições de RSE e as categorizou em cinco dimensões criadas com base em conceitos prévios sobre o tema: meio ambiente, social, económica, partes interessadas e voluntariedade (Dahlsrud, 2006). Embora a consistência e limitações de tais definições não tenham sido verificadas (Carroll e Shabana, 2010), a contagem das frequências demonstrou que as definições mais utilizadas foram elaboradas por organizações como a Comissão das Comunidades Europeias (*Livro Verde*), *Business for Social Responsibility* e *CSRwire*. Aparentemente estas organizações estão mais preocupadas em construir direcionamentos pragmáticos para os governos e empresas ao invés de buscar uma conceitualização teórica, ou como coloca o autor da pesquisa, as definições encontradas descrevem a RSE como um fenômeno, mas não conseguem de fato defini-la.

---

<sup>1</sup> Segundo Kurucz *et al.* (2008), o *business case* é um argumento para um projeto ou um iniciativa em RSE que prometa um retorno significativo e adequado aos gastos realizados. Para Crane *et al.* (2008), essa é uma das áreas mais desenvolvidas em responsabilidade social, pois levanta questões a respeito da performance financeira e social de um empresa através de ferramentas gerenciáveis e mensuráveis.



De acordo com Carroll (2008), a ideia de responsabilidade social empresarial, como a concebemos hoje, é um produto do século XX, especialmente a partir dos anos 50. Embora durante a Revolução Industrial já existisse a preocupação em como tornar os empregados mais produtivos, a resolução desse problema poderia não refletir necessariamente uma preocupação social, mas maioritariamente económica – dúvida que ainda hoje permeia os debates sobre RSE. Além disso, a filantropia começou a surgir também em 1800 por meio de empresários abastados, como Rockefeller ou Vanderbilt, sendo considerada uma das formas mais antigas de RSE (Cochran, 2007; Carroll, 2008).

Ao longo dos anos 50, a responsabilidade social empresarial era mais referida como responsabilidade social (RS). Segundo Carroll (2008), isso pode ser provavelmente explicado pelo fato de que a era de proeminência e dominação das grandes corporações ainda estava por vir. Neste período, destaca-se o trabalho realizado por Howard R. Bowen, em 1953, intitulado *Social Responsibilities of the Businessman*. Para diversos teóricos (Wartick e Cochran, 1985; Garriga e Melé, 2004; Carroll, 2008) o trabalho de Bowen é considerado um marco na história da RSE, pois ele foi um dos primeiros autores a tentar articular uma definição para o tema. Bowen considera a RS como a obrigação do empresário em buscar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ações que sejam desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade (Bowen, 1953 *apud* Carroll, 2008).

Segundo Carroll (2008), a evolução da RSE durante as décadas de 50 e 60 se deu mais através de debates no meio académico do que propriamente ações por parte das empresas. Foi na década de 70 e início dos anos 80, por meio de definições como *responsiveness*<sup>2</sup> corporativa, performance social corporativa, ética corporativa que as preocupações começaram a ser reformuladas e a RSE passou a ser observada como um processo. Não coincidentemente, os anos 80 constituíram um período no qual a atenção pública internacional voltou-se com maior intensidade às atividades corporativas, devido ao aumento dos números de acidentes industriais e do número de vítimas, como a explosão da Union Carbide em Bhopal, na Índia; e às controvérsias a

---

<sup>2</sup> Como veremos a frente, o termo *responsiveness* está relacionado com a capacidade de resposta de uma empresa a uma situação. O dicionário Cambridge (2010), por sua vez, define o adjetivo *responsive* como “ter uma reação rápida e positiva a algo ou alguém”, sendo *responsiveness* o substantivo. Na impossibilidade de encontrar um sinónimo em português que definisse com exatidão o termo, a autora decidiu manter a palavra em original no inglês.

respeito do *marketing* da Nestlé de produtos alimentares infantis em países pobres em substituição ao aleitamento materno. Posteriormente, durante a década de 90, a imprensa internacional tornou público os escândalos envolvendo grandes empresas e atividades de *outsourcing* em fábricas ilegais (*sweatshops*) de países pobres, além do apoio a governos militares corruptos, como foi o caso da Shell na Nigéria e a execução do escritor Ken Saro-Wiwa e mais oito líderes Ogoni (Klein, 2002).

Segundo Carroll (2008), foi também na década de 90 que as noções de cidadania corporativa, sustentabilidade e teoria das partes interessadas ganharam força. Embora as noções de cidadania corporativa e teoria das partes interessadas não sejam abordadas neste estudo, pois são teorias que trazem as suas próprias sistematizações e que não caberiam nessa discussão, a cidadania corporativa, por exemplo, traz pontos de vistas que defendem uma visão mais holística do conceito em comparação à RSE e uma mudança cultural sistêmica nas empresas (Birch, 2001). A teoria das partes interessadas, por sua vez, apesar de ser considerada uma parte importante dentro da ampla teoria de RSE (Melé, 2008), falha ao não conseguir prover direcionamentos gerenciais para identificar as partes interessadas dentro de uma zona nebulosa criada pela complexidade dos problemas sociais. Além disso, existem diversas dúvidas dos teóricos de RSE se com a literatura existente na atualidade seja possível construir de fato uma teoria das partes interessadas, pois aparentemente existe mais consenso a respeito do significado de “responsabilidade social corporativa” do que “partes interessadas”<sup>3</sup> (Dunfee, 2008).

A ênfase empírica concedida à RSE a partir da década de 80 até os dias de hoje possibilitou a incorporação da noção à estratégia empresarial, marcando o aparecimento de diversas ferramentas que são largamente utilizadas na atualidade. Conforme observou Cochran (2007), passou-se então a) da filantropia, que pode melhorar as condições gerais de uma comunidade, para a filantropia estratégica, que também pode produzir benefícios para a firma, explorando áreas críticas da própria empresa, como a oferta de cursos profissionalizantes para mão-de-obra potencial; b) do investimento para o investimento socialmente responsável, ou investimento social privado, no qual a ideia central é que grupos de indivíduos possam gerar impactos em práticas e políticas por

---

<sup>3</sup> Ao invés de discutir especificamente a “teoria das partes interessadas”, os *stakeholders* serão abordados ao longo do estudo como atores sociais ou impulsionadores da RSE.

meio de ferramentas de mercado, como investimentos em ONGs que desenvolvem trabalhos em comunidades carentes; c) dos fundos de capital de risco para fundos sociais de capital de risco, como a *Echoing Green* ou a *Ashoka* que suportam empreendedores sociais; d) do empreendedorismo para o empreendedorismo social no qual empresas são criadas com objetivos meramente sociais e todo o lucro obtido é revertido para a melhoria da questão social com a qual ela está comprometida. O maior expoente da empresa social na atualidade é o Professor Mohammed Yunus, vencedor do prémio Nobel da Paz, com a criação do Banco Grameen, a Grameen Danone<sup>4</sup> e outras empresas associadas. Embora o Professor Yunus acredite que a RSE “sempre será uma mera fachada (...) [pois] no final é apenas um resultado que dá as cartas: os lucros financeiros” (2008: 32-3) e, por isso, o conceito de empresa social difere da RSE justamente na questão da motivação lucrativa, ela não deixa de ser uma maneira de se utilizar ferramentas de mercado para a resolução de questões sociais. Para Dunfee (2008) o motivo realmente constitui uma armadilha na definição da RSE, uma vez que uma empresa provavelmente não revelará as reais motivações por detrás de sua estratégia de responsabilidade social.

De maneira geral, percebe-se um esforço por parte dos académicos em reunir a bibliografia dos principais autores na tentativa de encontrar pontos em comum nas teorias para a construção de um paradigma (Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985, Wood, 1991). Um mapeamento recente, que fornece uma visão geral sobre a conceitualização de RSE ao longo dos anos, foi desenvolvido por Garriga e Melé (2004) através da perspectiva de como o fenómeno de interação entre empresas e sociedade é focado em correntes teóricas consideradas mais relevantes. Garriga e Melé assumiram a hipótese de que essas teorias poderiam ser categorizadas em algum dos aspectos da realidade social – embora essa tarefa não tenha sido fácil, pois algumas teorias parecem focar em mais de um aspecto (Melé, 2008) – resultando em quatro categorias: económica, integração social, política e ética.

Assim, as teorias instrumentais compreendem a RSE como um instrumento estratégico para a maximização dos lucros. Um autor representativo das teorias instrumentais é o vencedor do prémio Nobel de Economia, Milton Friedman, para quem a única respon-

---

<sup>4</sup> A história das empresas sociais idealizadas pelo Professor Yunus pode ser encontrada no livro “Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo” (2008).

sabilidade social das empresas é o aumento dos lucros para os acionistas dentro dos parâmetros legais e éticos do país. As teorias integradas<sup>5</sup>, por sua vez, observam as relações de poder dentro das empresas, considerando a dependência destas perante a sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento. A responsabilidade da empresa é, portanto, “analisar e detectar as demandas sociais e responder a elas de maneira a atingir legitimidade social, boa aceitação e prestígio” (Garriga e Melé, 2004: 58). Neste grupo teórico estão as noções de *responsiveness* corporativa, performance social corporativa e gestão das partes interessadas. O terceiro grupo, chamado de teorias políticas, “focam na interação e conexão entre empresas e sociedade e no poder e posição das empresas e suas responsabilidades inerentes” (2004: 55). O poder é, portanto, introduzido como principal elemento para a discussão da RSE. Essa corrente acredita que as empresas são de fato instituições sociais e por isso devem utilizar o poder que possuem de maneira responsável. É aqui que a abordagem de cidadania corporativa aparece, garantindo os direitos e deveres de uma corporação perante os seus *stakeholders*. Finalmente, o quarto grupo teórico aborda os requisitos éticos (teorias éticas) que constituem a relação entre empresas e sociedade. Os estudiosos dessa corrente baseiam-se “nos princípios da coisa certa a se fazer ou na necessidade de se atingir uma boa sociedade” (2004: 60). Destacam-se as linhas teóricas de direitos universais, que se tornam a base para a RSE, assim como o argumento do desenvolvimento sustentável.

De acordo com Porter e Kramer (2006), existem quatro argumentos gerais utilizados pelos teóricos da RSE para ressaltar a sua importância: obrigação moral, sustentabilidade, reputação e licença para operar. Em primeiro lugar, a obrigação moral argumenta que as empresas possuem o dever de “fazer a coisa certa”, honrando os valores éticos e respeitando as comunidades, indivíduos e o meio ambiente. Como veremos posteriormente, definir o que é a coisa certa e identificar esses valores constitui um dos maiores desafios encontrados pelas empresas ao nível gerencial.

Segundo, a sustentabilidade implica a gestão da ecologia e da comunidade e está baseada no relatório Brundtland, que será estudado com maiores detalhes. Terceiro, a reputação é o argumento normalmente utilizado pelas empresas para justificar internamente a existência de práticas de RSE, atingindo o objetivo de melhorar a imagem

---

<sup>5</sup> Tradução livre da autora do inglês *integrative*.

corporativa, reforçar a marca e aumentar o seu valor. Um dos principais problemas com o argumento da reputação é a sua efemeridade e capacidade de mutação rápida e drástica (Dunfee, 2008). Uma empresa como a BP, por exemplo, que passa anos tentando gerar uma imagem de companhia ambientalmente responsável, tem a sua própria existência colocada em risco mediante a um vazamento catastrófico como o do Golfo do México. Quarto, a licença para operar, "deriva do fato de que toda companhia necessita de permissão tácita ou explícita dos governos, comunidades e outras partes interessadas" (Porter e Kramer, 2006: 03) para desempenhar a sua atividade económica. Muitas empresas têm sido pressionadas por diversos grupos, como movimentos sociais, consumidores, empregados a realizarem mudanças expressivas nas políticas corporativas (Vogel, 2006). Nesse sentido, a RSE pode ser analisada, segundo Shamir (2005), como uma simples resposta das empresas às pressões sociais e uma maneira de manter a sua supremacia ideológica e prática.

Finalmente, é preciso lembrar que embora existam alguns estudos tentando relacionar atitudes corporativas responsáveis com a criação de riqueza para o *shareholder* (Frooman, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003) e justificar os investimentos em RSE, empresas consideradas "responsáveis" podem não ser mais lucrativas, mas também não serão menos (Vogel, 2006). Conforme ressalta Wood (2010), "fazer o bem não parece prejudicar a companhia a maior parte do tempo, 'causar danos' muitas vezes prejudica" (2010: 59).

### 1.1. Responsiveness social corporativa

Foi a partir da década de 1970 que a relação empresa e sociedade foi transportada a um plano mais realista, trazendo a nebulosa noção de responsabilidade social para o âmbito das práticas corporativas e para o nível gerencial (Frederick, 1994). Um estudo publicado por Ackerman em 1973 demonstrou que as empresas americanas encontravam diversos obstáculos em incorporar respostas às demandas sociais em suas atividades regulares. Conforme pontua Frederick (1994), vários fatores estão relacionados à incapacidade das empresas em dar respostas aos problemas sociais. O primeiro estaria relacionado ao conteúdo vago presente nas teorias de RSE. Para o autor, a ideia básica presente na RSE é de que "as empresas possuem uma obrigação de trabalhar para a melhoria social" (1994: 151). No entanto, a ideia de obrigação pode surgir de diversas fontes, como económicas, sociais, políticas, organizacionais.

Além disso, a obrigação pode ser reconhecida tanto voluntariamente pelas companhias quanto imposta coercitivamente pelo governo. O segundo problema provém da dificuldade em estabelecer mecanismos institucionais (ou uma combinação entre eles) para que a RSE possa ser estabelecida, como instrumentos tradicionais de mercado, taxas, contratos, padrões sociais impostos pelo governo, respostas voluntárias assistidas ou não pelo governos, entre outros. Terceiro, não se pode afirmar com precisão as consequências do *trade-off* entre objetivos económicos e custos, por um lado, e objetivos sociais e custos, por outro. Ou seja, a melhoria dos resultados económicos de uma empresa pode significar uma perda para um grupo social? A melhoria das condições de um grupo social pode significar taxas maiores ou a redução dos resultados financeiros da companhia e, conseqüentemente, o corte de postos de trabalho? Ackerman (1973) observa essa preocupação em seu estudo empírico como uma dualidade entre a inovação organizacional por meio da tecnologia e a diversidade de produtos e a necessidade de absorver as demandas sociais.

Finalmente, o quarto ponto está relacionado ao fundamento moral subjacente à RSE que ainda não está claro e acordado. Existe um princípio moral claro que impõe às empresas trabalharem pela melhoria social?<sup>6</sup> Para Ackerman (1973), a legitimidade das expectativas sociais não advém somente das obrigações legais e punições regulatórias, que tornam um problema em uma questão económica que deva ser gerenciada como qualquer outra questão corporativa. Para cada questão social há um período anterior à sua identificação como problema e, por isso, a sua exposição pode, num primeiro momento, causar sanções económicas e sociais. Há um segundo momento no qual a sua aceitação como preocupação coletiva é tão difundida que a aderência a essa coletividade é inerente a forma de fazer negócio. No entanto, entre esses dois momentos, há ainda uma situação intermediária definida como "zona de discricção", que é marcada pela incerteza quanto o fortalecimento e a duração da opinião pública sobre o tema, pelo estabelecimento dos padrões socialmente aceitáveis e a descoberta ou adaptação das tecnologias e recursos disponíveis para a sua execução. É nesse momento que os sinais enviados para as empresas, apesar de ainda serem indefinidos, pedem algum tipo de ação. Geralmente nessa etapa as empresas com melhores recursos antecedem-se

---

<sup>6</sup> Alguns autores, como Banerjee (2008), argumentam que a responsabilidade social era uma parte inseparável das empresas em 1800, uma vez que as corporações eram produtos dos estados, obrigadas a servir os interesses públicos específicos e com duração limitada.

aos seus concorrentes e conseguem atingir aquilo que é chamado como "vantagem competitiva". Ainda assim a resposta advém da necessidade empresarial em adquirir a vantagem e não de um princípio moral claro, que só ocorreria no segundo momento descrito por Ackerman. Muitos problemas sociais progrediram da zona de discrição para o momento de aceitação coletiva, como é o caso dos problemas ambientais e a igualdade de oportunidades.

Assim, a *responsiveness* social empresarial (RSE<sub>2</sub>)<sup>7</sup> refere-se justamente à capacidade das empresas em responderem às pressões sociais. A RSE<sub>2</sub> assume primordialmente que a RSE deve de fato responder às demandas sociais e que a questão central para as empresas é aprender como deve ser esta resposta. Uma das principais contribuições da RSE<sub>2</sub> é permitir às empresas definirem a sua própria agenda social baseada em atividades e contextos específicos (Preston e Post, 1981). De acordo com Frederick (1994), a RSE<sub>2</sub> teria, portanto, duas dimensões: a micro-organizacional, na qual a principal preocupação é demonstrar os fatores que possibilitem a uma organização ser pragmaticamente e positivamente capaz de conceder resposta, ou seja, a sua habilidade em lidar com os diversos grupo sociais; e macro-institucional, que refere-se aos instrumentos e procedimentos institucionais que permitam e possuam impacto significativo no tamanho e na qualidade da resposta.

A visão de Frederick (1994) sobre essas duas dimensões considera os esforços realizados por Preston e Post (1981) a respeito dos “princípios da responsabilidade pública”<sup>8</sup>. Para os autores, é importante focar no processo de resposta corporativa, mas a tomada de decisão gerencial deve ser da mesma forma guiada e avaliada por critérios mais abrangentes, como as políticas públicas. Eles afirmam que a responsabilidade gerencial possui implicações primárias e secundárias. As implicações primárias estariam relacionadas com tarefas meramente económicas, como criação de postos de trabalho, satisfação das necessidades dos consumidores, cumprimento dos requisitos legais. Tais atribuições, no entanto, envolvem necessariamente interações entre empresa e o ambiente, gerando diversas consequências ou obrigações secun-

---

<sup>7</sup> A teoria de William C. Frederick denominou ao longo do tempo quatro tipos de RSE: *Corporate Social Responsibility* (CSR<sub>1</sub>), *Corporate Social Responsiveness* (CSR<sub>2</sub>), *Corporate Social Rectitude* (CSR<sub>3</sub>) e *Cosmos, Science and Religion* (CSR<sub>4</sub>).

<sup>8</sup> A teoria de Preston e Post sobre os “princípios da responsabilidade pública” foi publicada primeiramente em 1975 no livro *Private Management and Public Policy*.

dárias, como impactos nas comunidades resultantes da localização, na força de trabalho devido aos processos de seleção, conflitos na cadeia produtiva, entre outros. Dessa maneira, o direcionamento mais apropriado a ser seguido pelas companhias para a legitimação do escopo da responsabilidade social deveria ser as políticas públicas que, segundo Preston e Post, refletem não somente a legislação, como também a opinião pública, a preocupação com assuntos emergentes, requerimentos formais e práticas para a implementação. Além disso, a incorporação dessas políticas poderia reduzir consideravelmente os mecanismos regulatórios e reforçar a legitimidade da participação da empresa na sociedade em que atua.

Segundo Frederick (1994), se, por um lado, o aparecimento da RSE<sub>2</sub> não tenha resolvido os problemas da conceitualização da RSE e nem estabelecido uma cadeia de valores ou a maneira como as empresas devam lidar com as mudanças sociais e também não tenha desvendado o significado de “melhoria social”, por outro lado, o conceito desviou o debate da questão moral da companhia para questões mais tangíveis do ponto de vista operacional, enfatizou a necessidade de “instrumentos, técnicas, estruturas organizacionais e sistemas comportamentais” (1994: 159), fomentou a realização de pesquisas empíricas na relação entre empresas e sociedade e exigiu dos acadêmicos e empresários estarem mais atentos às limitações internas e externas das empresas ao conceberem suas respostas.

## 1.2. Performance social corporativa

A noção de performance social corporativa surgiu a partir da análise das teorias de RSE, RSE<sub>2</sub> e da necessidade de gerir as questões sociais. Sethi (1975) foi um dos primeiros autores a desenvolver três dimensões do comportamento organizacional nas quais “a performance social corporativa poderia ser medida e definida” (1975: 59). De acordo com o autor, a importância de sua teoria reside na classificação e significado estáveis que podem ser aplicados tanto ao longo do tempo, quanto entre diferentes firmas, indústrias ou sistemas sociais.

Assim, a primeira dimensão delimitada pelo autor seria a percepção do comportamento organizacional como uma obrigação social. A sua legitimidade reside na “habilidade [da companhia] em competir por recursos” (critérios económicos) e “operar conforme os limites legais impostos pelo sistema social” (critérios legais) (1975: 60). A



segunda dimensão é o comportamento organizacional como uma responsabilidade social, que traz uma percepção mais prescritiva do que proibitiva, relacionando este comportamento às normas e expectativas sociais. Finalmente, o comportamento como uma *responsiveness* social é interpretado como o papel a longo prazo das empresas, dentro de um sistema social dinâmico, antecipando-se e prevenindo-se contra as mudanças futuras previstas.

Posteriormente aos estudos de Sethi, Carroll (1979) esquematizou a ideia de performance social corporativa em um modelo tridimensional, articulando uma definição básica de RSE com determinadas questões sociais e uma “filosofia de resposta”. Para o autor, a ideia central é fornecer às empresas a compreensão de que a performance económica não está separada da RSE, mas é uma parte integrante da teoria.

Segundo Carroll (1979), uma teoria de RSE que corresponda completamente às obrigações presentes na relação entre empresas e sociedade deveria englobar quatro categorias não excludentes e que não formam um *continuum*: económicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas)<sup>9</sup>. Em 2003, Schwartz e Carroll reexaminaram o modelo da “pirâmide de RSE” de Carroll (1991), que descrevia as quatro categorias, e sugeriram um novo modelo (diagrama de Venn) que pudesse aprofundar o seu conceito e esclarecer a dinâmica entre elas. Além disso, Schwartz e Carroll incorporaram a categoria filantrópica à noção ética e económica, resultando em apenas três domínios de análise, que inter-relacionados fornecem sete dimensões de responsabilidade social.

Dessa forma, as responsabilidades económicas, que anteriormente apresentavam uma visão geral da produção de bens e serviços, englobam a maximização dos lucros ou minimização de perdas e aumento do valor da empresa (impactos económicos). Para Schwartz e Carroll (2003), ações corporativas que buscam essas duas vertentes são economicamente motivadas, assim como ações que não consideram os impactos económicos estão fora do domínio económico.

As responsabilidades legais são as expectativas ordenadas e esperadas pela sociedade na forma dos princípios da lei. A legalidade é analisada através de três categorias gerais: conformidade, evitamento do litígio civil e antecipação da lei. A conformidade é subdividida em mais três categorias: a passiva (o cumprimento da lei ocorre por um acaso

---

<sup>9</sup> Ao construir o modelo da pirâmide de responsabilidade social, Carroll (1991) não utiliza o termo responsabilidades “discricionárias”, como o fez em 1979, ao invés substitui pelo termo “filantrópicas”.

e não pelo esforço direcionado da empresa), restritiva (a empresa cumpre em virtude da possibilidade de sanções) e oportunista (a empresa procura lacunas nas leis para exercer certas atividades<sup>10</sup>). O evitamento do litígio civil relaciona-se com as atividades corporativas motivadas pelo “desejo de evitar possíveis litígios civis atuais ou futuros por conduta negligente” (Schwartz e Carroll, 2003: 511), como, por exemplo, o *recall* de produtos ou a cessão de atividades prejudiciais ao meio ambiente. Por último, a antecipação da lei prevê casos nos quais a empresa antecipa-se ao processo legal e promove iniciativas que resultarão em conformidade com decretos futuros.

Com relação às responsabilidades legais, Dalton e Cosier (1982) trouxeram à tona uma discussão a respeito das quatro faces da responsabilidade social. Por ser um conceito que inevitavelmente depende do grau de interpretação das empresas, a RSE pode criar armadilhas entre a definição de responsabilidade e legalidade. Primeiramente, é possível que uma empresa promova práticas ilegais e responsáveis, quando, por exemplo, todos os estudos a respeito de um produto comprovam a sua segurança e por motivos diversos, sejam políticos, sociais ou económicos, os órgãos competentes não concedem a sua “legalidade”. Inversamente, é possível uma empresa ter atitudes legais e irresponsáveis, seguindo, por exemplo, a categoria de conformidade oportunista. Da mesma forma, a empresa pode se engajar em atividades legais e responsáveis, pelas quais a empresa não pode ser criticada, ou seguir o extremo de atividades ilegais e irresponsáveis que, à primeira vista, podem ser fatais para a reputação de uma empresa, mas que os autores conseguem analisar em suas especificidades concedendo um exemplo de uma empresa que se vê confrontada com a necessidade de instalação de um dispositivo anti-polvente (no valor de \$50.000) ou o pagamento de uma multa (no valor de \$10.000). Nesse caso, há a possibilidade da empresa priorizar a responsabilidade económica em detrimento das exigências legais que visam o bem-estar social.

O terceiro domínio (ético) proposto no modelo de Schwartz e Carroll (2003) refere-se aos comportamentos e atividades que não estão necessariamente codificados nas leis e normas, mas são esperados pela população e partes interessadas. É por conta da forte interação entre empresas e sociedades “que a relação entre os dois é inevita-

---

<sup>10</sup> Um exemplo de conformidade oportunista são as empresas que se deslocalizam para países onde os padrões legais são mais fracos do que o país de origem.

velmente normativa e cheia de questões de valor” (Frederick, 1986: 128). Segundo Carroll (1979), as responsabilidades éticas constituem um domínio difícil para as empresas lidarem, pois não são claramente definidas. Schwartz e Carroll (2003) incluíram, assim, três padrões éticos: convencionais, consequencialistas e deontológicos. Os padrões convencionais são “padrões ou normas que foram aceitos por organizações, indústrias, profissionais e sociedade como necessários para o funcionamento da empresa” (2003: 512). Para tornar esses padrões mais práticos do ponto de vista gerencial, normalmente as empresas formalizam internamente normas de conduta ou códigos de ética empresarial. Os padrões consequencialistas (ou teológicos) focam nos fins ou consequências. Segundo os autores, incluem tanto o egoísmo (promover o bem-estar próprio) como justificção moral do domínio económico quanto o utilitarismo (promover o bem-estar da sociedade) para o domínio ético. Por fim, os padrões deontológicos refletem escolhas consideradas como uma obrigação ou responsabilidade de outrem e baseiam-se nos princípios morais.

Segundo Frederick (1986) os problemas éticos surgem quando há alteração dos interesses de uma das partes (empresa/sociedade) ou quando as normas são questionadas. Neste momento ambos os lados tentam encontrar formas de lidar com a situação, calculando os custos envolvidos, evocando os direitos básicos universais e demandando justiça social.

Schwartz e Carroll (2003) integraram a categoria filantrópica aos domínios económicos e éticos. Carroll (1979) já havia ressaltado a inadequação do termo “responsabilidades filantrópicas” para atividades meramente voluntárias, baseadas na escolha e julgamento individual e cujas motivações possam ser tanto éticas quanto económicas (filantropia estratégica).

No primeiro modelo elaborado por Carroll em 1979, ele também voltou-se à identificação de algumas questões sociais que estariam relacionadas às responsabilidades das empresas. Assim como Sethi (1975), a abordagem do autor considera primordialmente as questões sociais como constantemente mutáveis e diferentes entre as diversas indústrias, setores e empresas. Apesar de ressaltar a importância das questões sociais, Carroll (1979) não desenvolve estudos mais aprofundados sobre o tema e não fornece metodologias no âmbito gerencial para acessá-lo. Ele apenas enumera alguns problemas sociais, como o consumismo, o meio ambiente, segurança, entre outros.

O terceiro e último passo para obter a performance social corporativa no modelo proposto por Carroll (1979) é a “filosofia, modo ou estratégia por trás da resposta [gerencial] para a responsabilidade social e as questões sociais” (1979: 501), ou seja, a *responsiveness* social empresarial. Para o autor, a *responsiveness* social também possui categorias que podem variar de nenhuma resposta (“fazer nada”) até uma resposta proativa (“fazer muito”). Carroll utiliza categorias usadas previamente por outros autores, como McAdam (1973), para definir abordagens de resposta. McAdam define quatro “níveis de esforço” resultantes da “filosofia de responsabilidade social”: reação defensiva às críticas (“lutar todo o caminho”), defesa (“fazer somente o que é solicitado”), adaptação (esforço para lidar com uma ampla gama de questões) e proatividade (pesquisas e experimentações para a resolução do problema) (1973: 14).

A apresentação do modelo de performance social por Carroll inspirou outros autores como Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) a revisarem e estenderem o modelo criado pelo autor em 1979, apesar de não contrariá-lo. A principal contribuição de ambos foi remodelar as três dimensões de Carroll (responsabilidade social empresarial, questões sociais e *responsiveness* social corporativa) em princípios, processos e políticas, respectivamente (Carroll, 2008), além de fornecerem alguns novos critérios para a gestão da questão social.

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, GOVERNOS E SOCIEDADE CIVIL

Os defensores da RSE enxergam uma grande oportunidade para o setor público ao estimularem as empresas na adoção de práticas responsáveis de forma que se possa reforçar as políticas e objetivos públicos (Fox *et al.*, 2002; Ward, 2004; Moon e Vogel, 2008). Recentemente no Brasil, discutiu-se um projeto de lei que previa o estabelecimento de uma comissão de ética e responsabilidade nas empresas, a adoção do balanço social e a criação de um Conselho Nacional de Responsabilidade Social, vinculado ao Ministério da Assistência e Promoção Social. Apesar de o projeto ter sido rejeitado pela comissão avaliadora por considerar que as empresas brasileiras já estão assumindo voluntariamente as suas responsabilidades sociais, em outros países, como o Reino Unido, Dinamarca ou Noruega, já tem sido possível constatar a criação de órgãos públicos ou portfólios ministeriais voltados especificamente para a defesa dos direitos humanos e da responsabilidade social empresarial.

Segundo Fox *et al.* (2002) existem quatro papéis essenciais do setor público em promover um “ambiente propício” para a responsabilidade social empresarial: obrigatoriedade, facilitação, parceria e endossamento. Primeiramente, a obrigatoriedade implica o estabelecimento de requisitos mínimos a partir de um enquadramento legal para a performance empresarial. Exemplos desse tipo de papel incluem níveis de emissão de gases de efeito estufa ou a obrigatoriedade de implantação de sistemas de coleta seletiva de resíduos. A facilitação, por sua vez, implica ao setor público permitir ou incentivar as empresas a adotarem uma agenda de RSE ou promover melhorias ambientais. A Câmara Municipal do Estado de São Paulo, por exemplo, concede bi-anualmente o selo “Empresa Cidadã”, que tem como objetivo principal estimular as empresas a apresentarem um balanço social enfatizando questões de preservação do meio ambiente, melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento humano e comunitário. Além disso, são impostas ao participante condições como cumprimento das obrigações fiscais, não emprego de mão-de-obra infantil e atuação dentro do município. O selo é concedido normalmente próximo a data de 27 de Outubro, dia da Democracia e da Empresa Cidadã, e a empresa pode divulgá-lo em seus produtos e ferramentas de marketing. Outro exemplo é o Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), desenvolvido pelo Governo do Estado de Minas Gerais, em parceria com o DATAGERAIS e a Fundação João Pinheiro para medir o nível de desenvolvimento de cada município do Estado e a dinâmica do impacto causado pelas ações

governamentais, sociedade civil e o mercado. Por ser mensurável, o indicador acaba por fornecer uma orientação clara para as empresas a respeito das fraquezas de cada município mineiro e as possibilidades de investimentos focados.

Outra maneira de estimular a RSE é através da parceira, apontada por Fox *et al.* (2002) como central na agenda de RSE, pois inclui os órgãos públicos como participantes ou facilitadores no processo. Em 2006, a Missão Diplomática dos Estados Unidos no Brasil, por meio da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, em parceria com empresas americanas instaladas no país criaram o grupo “+Unidos”, com o intuito de promover a responsabilidade social empresarial e dar visibilidade aos investimentos sociais, económicos e ambientais efetuados pelas empresas do grupo (+Unidos, 2010) por meio da apresentação das melhores práticas e a busca por parcerias público-privadas. O *Business Partner for Development* (BDP), por sua vez, é uma iniciativa voltada ao estudo, apoio e promoção de parceiras que envolvam sociedade civil, empresas e governos (BDP, 2010). Presente em diversos países, o BDP atua no Brasil principalmente através do programa *Global Road Safety Partnerships*, promovendo educação no trânsito com parcerias de órgãos estaduais e municipais. Um ponto importante ao qual o grupo chama atenção é a falta de capacidade do setor público em superar limitações operacionais para permitir a implementação dos programas idealizados em parceria (Fox *et al.*, 2002).

Finalmente, os organismos públicos podem assumir o papel de endossamento da RSE, promovendo iniciativas como o reconhecimento de práticas empresariais através da concessão de prémios ou “menções honrosas” em discursos ministeriais. A Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, concede anualmente o Prémio Responsabilidade Social na tentativa de divulgar e estimular as práticas tanto do setor privado quanto público, cooperativas, entidades não lucrativas e instituições de ensino.

Para Bredgaard (2004), a participação dos governos e parceiros sociais na promoção da RSE faz parte de uma tipologia que conta com quatro abordagens: duas *bottom-up* (motivadas pela empresa) e duas *top-down* (motivadas pelo governo). O primeiro tipo de RSE, portanto, seria motivado pela empresa para a sociedade e focaria em aspectos meramente filantrópicos que poderiam ou não contar com responsabilidades ambientais e perante a comunidade local, direitos humanos etc. O papel do governo e parceiros sociais seria mínimo, pois o esforço originaria-se diretamente da comunidade

empresarial. O segundo tipo seria similar ao primeiro, mas estaria focado no papel da empresa perante o mercado de trabalho por meio do recrutamento, seleção, treinamento etc. O terceiro tipo contaria com uma parceira mais ativa do governo e parceiros sociais através da valorização e mecanismos de fomento às práticas de RSE. Neste sentido, a agenda conseguiria abordar diversas questões sociais ao nível local, nacional e global. Por fim, o quarto tipo abordaria os governos e parceiros sociais desempenhando um papel central na promoção das responsabilidades empresariais perante o mercado de trabalho, regulando as ofertas e demandas de empregos.

Para além da atuação nacional dos governos, é possível destacar outras políticas ou atividades realizadas no âmbito internacional pelas agências supranacionais e intergovernamentais. A lacuna existente entre o carácter transnacional das atividades corporativas e a existência de estruturas reguladoras transnacionais – que poderiam ser efetivamente usadas para monitorar e restringir as práticas lesivas – (Shamir, 2005), fez com que ao final dos anos 90, por exemplo, durante o Fórum Económico Mundial em Davos, o então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, desafiasse os líderes de corporações mundiais a concederem uma “face humana ao mercado global”. Por meio de um projeto que viria a ser denominado “Global Compact”, os “agentes primários do processo de globalização” (UN Global Compact, 2010), ou seja, as empresas, deveriam congregiar os seus esforços às Nações Unidas de forma a promover voluntariamente os princípios sociais e ambientais universais. Igualmente importante, o Livro Verde, lançado em 2001 pela Comissão Europeia, alargou o debate sobre como a RSE pode ser promovida na União Europeia, bem como uma visão geral das diversas dimensões das melhores práticas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Moon e Vogel, 2008).

Da mesma forma, o braço de investimento privado do Banco Mundial lançou em 2003 outra tentativa voluntária de adoção de princípios para o financiamento de projetos pelos bancos signatários. Os Princípios do Equador consideram primordialmente que os bancos devem avaliar e gerenciar os riscos sociais e ambientais contidos nos projetos a serem financiados, particularmente aqueles localizados em países emergentes. Assim, os impactos negativos provenientes da execução do projeto devem ser evitados

o máximo possível, ou “reduzidos, mitigados e compensados apropriadamente” (*The Equator Principles*, 2006: 1)<sup>11</sup>.

Segundo Moon e Vogel (2006), a RSE não pode ser conceitualizada ou praticada sem considerar as ações governamentais. Primeiramente porque áreas nas quais os governos possuem maior atuação estão menos propensas a receberem esforços voluntários pelas empresas. Segundo, conforme já explicado, a RSE surgiu justamente das falhas, deficiências, ou limitações dos governos em nível nacional e internacional. Por último, segundo os exemplos, muitos governos nacionais e agências internacionais, como as Nações Unidas e Banco Mundial paradoxalmente assumiram um importante papel na promoção da RSE.

---

<sup>11</sup> Os Princípios do Equador são aplicados a projetos cujo capital investido seja igual ou superior a US\$ 10 milhões e não podem ser aplicados retroativamente à assinatura dos Princípios pelo banco financiador. Além disso, é considerada a amplitude do impacto social e ambiental do projeto e mudanças significativas na natureza.



### 3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Frederick (1998), ao apresentar uma quarta linha de teorização para a RSE<sup>12</sup>, argumentou que a humanidade deveria desviar a sua atenção das empresas para o desenvolvimento das ciências naturais e a influência das forças da natureza em todas as áreas da vida humana. As teorias de RSE idealizadas até o final dos anos 80, que a apresentavam basicamente como “uma forma de responder às externalidades criadas pela ação do mercado” (Salazar e Husted, 2008: 140), deveriam ser substituídas ou complementadas pela possibilidade de se incorporar a ecologia ao processo económico (Redclift, 1987). Assim, nasce a partir dos anos 80 a noção de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade<sup>13</sup> na tentativa de explorar a relação entre o desenvolvimento e o ambiente (Banerjee, 2008).

Apesar de Soromenho-Marques (1993) acreditar que existam algumas características gerais que anunciem um processo de mutação económica, como o recuo da indústria pesada, a redução de resíduos, reutilização e reciclagem, a intensificação de medidas preventivas para combate da poluição, entre outras, segundo Redclift (1987), o meio ambiente é constantemente colocado em risco por conta do desenvolvimento económico. Ao mesmo tempo em que a humanidade está completamente envolvida em recriar a natureza através das constantes descobertas científicas, nos últimos anos essa mesma tecnologia e o desenvolvimento industrial foram responsáveis por níveis vertiginosos de destruição dos ecossistemas (Dupas, 2006). A humanidade está, “literalmente produzindo a natureza pela primeira vez, enquanto está altamente engajada em destruí-la pela última vez” (Redclift, 1987: 2).

Historicamente, não houve uma ciência suficientemente desenvolvida para informar a sociedade sobre as consequências da industrialização (Hawken, 2005). Teoricamente, o meio ambiente sempre foi negligenciado pelas ciências sociais, cuja atuação restringia-se a usar os processos ecológicos de maneira metafórica ou descritiva (Redclift,

---

<sup>12</sup> Segundo Frederick (2008), o surgimento do CSR<sub>4</sub> (Cosmos, Science and Religion) diz respeito ao advento do movimento ecológico, especialmente para os indivíduos que enxergam a “terra como um planeta” (cosmos) com recursos limitados (ciência) e que se manifestam por meio de crenças religiosas (religião).

<sup>13</sup> De acordo com Banerjee (2008), os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são usados alternadamente tanto no meio acadêmico quanto popularmente, sem prejuízo da ideia de preservação da ordem social em detrimento da preservação da natureza *per se*.

1987; Benton e Redclift, 1994; Hannigan, 2009). A economia, por sua vez, sempre esteve preocupada com questões quantitativas que não conseguem traduzir a um padrão de preços diversos processos que escapam dessa forma de valoração, como, por exemplo, o custo da perda da diversidade genética, da estabilidade e resiliência dos ecossistemas ou a extinção de sociedades tradicionais (Leff, 1994).

Do ponto de vista da autora deste estudo, o debate entre os ambientalistas acerca das contradições entre desenvolvimento económico e sustentabilidade certamente representa um importante adendo àquele trazido pela RSE, especialmente por conta da introdução do conflito na discussão. A revisão da literatura sobre RSE demonstra claramente a tentativa constante dos académicos em enfatizar os “pontos de intersecção” na relação entre empresa e sociedade (Porter e Kramer, 2006) em detrimento das diversas situações de atrito que existem entre elas. Os problemas sociais e ambientais passaram a ser abordados de maneira instrumental como interesses que podem ser negociados entre os autores. Dessa forma, o conflito ocorre quando:

“...o sentido e a utilização de um espaço por um determinado grupo ocorre em detrimento dos significados e usos que outros segmentos sociais possam fazer de seu território, para, com isso, assegurar a reprodução de seu modo de vida.” (Zhour et al., 2005: 18).

A criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1983, por exemplo, tornou explícito o fato de que a mudança somente poderia vir como um resultado de ação política (Redclift, 1987; Leff, 1994), refletida na emergência dos movimentos sociais, no reconhecimento do valor cultural da terra e dos povos, no melhoramento das condições ambientais e da qualidade de vida, entre outros (Leff, 1994). A própria líder da Comissão na época, a então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, expressou publicamente que os princípios do mercado livre são inapropriados e prejudiciais aos interesses do meio ambiente nos países do Sul (Redclift, 1987). Paradoxalmente, a noção de desenvolvimento sustentável mais conhecida e citada pela literatura de RSE é a do relatório “Nosso Futuro Comum”, preparado pela Comissão e vulgarmente conhecido por Relatório Brundtland. De acordo com este documento, o desenvolvimento sustentável é:

“...um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades atuais e futuras” (WCED, 1987: 9).

Apesar da importância da publicação do relatório, apontando vínculos entre a pobreza, desigualdade e deterioração ambiental (WCED, 1987), Banerjee (2008) acredita que a

ideia de desenvolvimento sustentável trazida pela Comissão não seja de fato uma definição, mas um *slogan* que não traz qualquer embasamento teórico. Redclift (1987), por sua vez, crê ser improvável que os países tanto desenvolvidos quanto em desenvolvimento consigam atender aos requisitos estabelecidos pelo relatório, pois seria necessário uma reforma estrutural radical no sistema econômico internacional e não somente a criação de metodologias ambientais de curto prazo, como o cálculo de perdas ambientais, da degradação do solo etc.

Segundo Redclift (1987), afirmar que se pode encontrar um equilíbrio ótimo entre a utilização dos recursos naturais e a produtividade constitui um argumento assentado em diversas fraquezas. Primeiro, o autor acredita que seja possível estabelecer objetivos ambientais numa sociedade, mas o consenso social nunca existirá. Segundo, as ações de gestão ambiental prevêem intervenções corretivas, por meio de medidas mitigadoras e compensadoras, ao invés de diretivas. Assim, as externalidades das atividades empresariais são difíceis de serem acessadas e não podem ser evitadas. Finalmente, os problemas ambientais são mais fáceis de serem diagnosticados do que solucionados. Apesar do discurso científico e tecnológico concedido à gestão das políticas ambientais, não se pode esquecer que há 50 anos não se fazia urgente compreender a relação entre empresas e um meio ambiente saudável porque os recursos naturais pareciam ilimitados (Hawken, 2005), embora as teorias econômicas já tivessem previsto a situação por meio da lei de oferta e demanda.

De fato, a política de gestão ambiental existente nos países, especialmente nos países do Sul, entende os problemas ambientais e sociais como questões técnicas e administrativas, passíveis de “medidas mitigadoras e compensatórias” (Zhourri *et al.*, 2005). Não somente as empresas estão tentando mudar a forma como conduzem os seus negócios, reduzindo a poluição, remodelando os seus produtos e métodos de manufatura por meio da tecnologia (Hawken, 2005, Banerjee, 2008), como os governos também promovem por meio da própria legislação ambiental a figura do “perito técnico”, treinado para a “resolução de conflitos” e para a elaboração de estudos ambientais “em empreendimentos que acarretem reconfigurações socioambientais” (Zhourri *et al.*, 2005: 17). As normas ambientais atuais, especialmente nos países do Sul, estabelecem “níveis aceitáveis de contaminação e exploração dos recursos” para possibilitar “certas taxas de crescimento econômico” (Leff, 1994: 263).

Segundo Soromenho-Marques (1993), em determinados contextos, as conquistas realizadas em matéria de meio ambiente, como a criação de uma política ambiental e a existência de mecanismos institucionais, podem ser colocadas em causa se as condições impostas pela economia e pela sociedade civil forem adversas. Especificamente no contexto brasileiro, a inauguração em 2007 do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) pelo governo do atual presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, marca uma tendência, observada nos últimos tempos na estratégia brasileira, de investimentos em obras de infraestrutura com o intuito de “eliminar os entraves que impedem o crescimento económico”<sup>14</sup>. De acordo com Zhouri *et al.* (2005), na conjuntura brasileira “a adoção de uma política conservadora de ajuste económico tem reconduzido o meio ambiente e a justiça social ao estatuto de ‘barreiras ao desenvolvimento’” (2005: 11). Entre as grandes e polémicas obras que estão sendo realizadas estão a transposição do rio São Francisco, a construção de hidrovias, usinas hidrelétricas e rodovias ao longo da floresta Amazónica e o incentivo ao agronegócio.

Embora necessária para a preservação e continuidade do “processo de acumulação de riqueza abstrata” (Carneiro, 2005), do ponto de vista económico, a política pública ambiental brasileira, especialmente por meio do processo de licenciamento ambiental, é vista como um grande obstáculo burocrático que atrasa o desenvolvimento do Brasil (Banco Mundial, 2008), além de ser um gasto para as empresas “eminentemente improdutivo” (Carneiro, 2005: 30). O próprio presidente do país, Luis Inácio Lula da Silva, declarou que se o ex-presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) quisesse criar Brasília hoje, não conseguiria sequer construir a pista de pouso para estudar o Planalto Central (O Globo, 2009). Conforme referido anteriormente, do ponto de vista socioambiental, a política ambiental brasileira como um todo tende a tratar os problemas gerados pelos empreendimentos como questões técnicas e administrativas que podem ser mitigadas e compensadas (Zhouri *et al.*, 2005). Assim, uma montanha, por exemplo, deixa de ser uma referência geográfica ou uma paisagem com a qual se esta-

---

<sup>14</sup> De acordo com o Governo Federal brasileiro (2009), o PAC engloba um conjunto de políticas económicas cujo principal objetivo é fomentar o crescimento do país através de investimentos em infraestrutura (transporte, energia, saneamento, habitação e recursos hídricos), acelerando o desenvolvimento sustentável, diminuindo as desigualdades sociais e os obstáculos económicos e aumentando a produtividade.

belece um vínculo, ou um local onde se pode plantar o que se come, construir uma casa para a família, para se transformar em recurso, matéria-prima ou qualquer outro conceito que possa ser financeiramente mensurável e, portanto, passível de negociação (Carneiro, 2005). Segundo Redclift (1987), é necessário passar do processo atual de “gerencialismo ambiental”<sup>15</sup> para uma visão mais colaborativa da gestão do meio ambiente que considere as sugestões dos usuários do ambiente ao invés dos forasteiros “peritos técnicos”. Para Soromenho-Marques (1993), essa mudança depende em grande parte do papel do Estado como intérprete da vontade coletiva e que não esteja submetido aos interesses corporativos de forma a evitar a externalização dos custos ambientais da produção.

### 3.1. Visão geral da legislação ambiental brasileira

O estabelecimento da política ambiental mundial – e conseqüentemente a brasileira – está muito atrelada ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade. A partir da evidência da crise ambiental ocorrida na segunda metade do século XX (Rezende, 2007), os protestos populares subsequentes, o relatório do Clube de Roma (*The Limits to Growth*) em 1972 – divisor de águas do sentimento anticrescimento – a Cimeira de Estocolmo em 1972, o Relatório Brundtland em 1987, a Cimeira da Terra em 1992, entre outras conferências e relatórios ocorridos posteriormente, delimitaram os princípios que definem as políticas ambientais em todo o mundo (tabela I).

No Brasil, foi a Lei nº 6.938, promulgada em 1981, que instituiu as diretrizes básicas da atual Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA). Entretanto, desde a década de 30 já existiam no Brasil regulamentações em alguns setores relacionadas ao meio ambiente, como o Código Florestal, o Código de Pescas, o Código de Águas e o Código de Mineração (Rezende, 2007). Além disso, em 1980 surgiu a Lei nº 6.803 por meio da qual foram estabelecidas normas básicas para o zoneamento industrial em áreas críticas de poluição, a instituição de programas de controle da poluição, licenciamento e a imposição da condição de financiamento por bancos e incentivos governamentais somente mediante a apresentação da licença.

---

<sup>15</sup> Tradução livre do inglês “*environmental managerialism*”.

Apesar disso, foi somente a partir da Lei nº 6.938 que foi constituído o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), formado por órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal, territórios, municípios, e as fundações instituídas pelo poder público, responsáveis pela melhoria e proteção do meio ambiente (tabela 2). Da mesma forma, foi instituído o CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), responsável por assessorar, estudar e propor ao órgão superior diretrizes para política de meio ambiente e recursos naturais, além de deliberar sobre as resoluções regulamentadoras.

Segundo Rezende (2007), outro avanço da Lei nº 6.938 foi a criação de instrumentos para a PNMA, como a Avaliação de Impactos Ambientais (AIA) e o processo de licenciamento ambiental, uma exigência para empreendimentos considerados efetivos ou potencialmente poluidores ou causadores de impactos ambientais de nível elevado. O licenciamento ambiental está baseado no Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA). O AIA, por sua vez, seria um “conjunto de procedimentos adotados para permitir uma cognição acerca do uso adequado do meio ambiente” (2007: 34). Dessa forma, procedimentos como o licenciamento ambiental constituiriam formas para se chegar ao AIA (sobre o processo de licenciamento ver gráfico 1).

A Constituição Brasileira de 1988 “consagrou a proteção do meio ambiente em capítulo específico (...), elegendo o desenvolvimento sustentável como um projeto nacional” (Hartmann, 2009: 35). Para Hartmann (2009), apesar da pressão pelo desenvolvimento fazer com que muitos empreendimentos consigam encontrar lacunas na lei, foi a partir da introdução do assunto à Constituição que se pode equiparar o respeito ao meio ambiente aos direitos fundamentais dos brasileiros. Da mesma forma, a obrigação de estudos prévios de impacto ambiental, devidamente publicados, ganhou espaço em artigo constitucional. No Brasil, o termo “impacto ambiental” também está diretamente atrelado aos impactos sociais gerados pelos empreendimentos (Banco Mundial, 2008, Hartmann, 2009).

#### 4. A USINA HIDRELÉTRICA DE JIRAU: UM CAMPO DE ESTUDO

Entre outras ações, o plano de investimento previsto no PAC inclui a geração de mais de 12.386 megawatts (MW) de energia elétrica, assim como a construção de 13.826 km de linhas de transmissão para levar energia elétrica às demais regiões do país, especialmente para o sudeste aonde o risco de falta de energia nos próximos anos é eminente. Para tanto, no Estado de Rondônia foram inaugurados dois projetos de implantação das usinas hidrelétricas (UHE) de Santo Antônio e de Jirau, ao longo do rio Madeira, afluente do rio Amazonas. Essas usinas terão uma capacidade instalada de 3.150 MW e 3.450 MW, respectivamente, o que equivale a 8% da demanda nacional por energia elétrica (6.600 MW). Além disso, serão instaladas 2.450 km de linhas de transmissão a partir dessa área para levar a energia produzida aos mercados do sudeste (Governo Federal, 2009). De acordo com a empresa Camargo Corrêa (2008), a energia gerada somente pela UHE Jirau será capaz de abastecer 10 milhões de residências ao longo de sua linha de transmissão.

Em Maio de 2008, durante um leilão realizado pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), o projeto da UHE de Jirau, cujo custo total é de R\$ 8,7 bilhões, foi arrematado pelo consórcio Energia Sustentável do Brasil (ESBR). Constituiu-se, portanto, uma nova empresa com a mesma denominação inicial, liderada pela multinacional franco-belga Suez Energy International, com 50,1% de participação, a brasileira Camargo Corrêa Investimentos em Infraestrutura, com 9,9%, além das estatais Eletrosul (20%) e Companhia Hidroelétrica do São Francisco – CHESF (20%). A ESBR, além de se responsabilizar pelos trâmites do licenciamento ambiental (licença de instalação e de operação), explorará a usina (comercialização de energia) durante 35 anos em regime de concessão pelo Governo Federal (ANEEL, 2008). Adicionalmente, por meio de uma negociação com a ESBR, a Camargo Corrêa Construções e Comércio (CCCC) foi contratada para realizar as obras de construção civil do empreendimento, cujo término está previsto para 2013 (Camargo Corrêa, 2008). A relação comercial firmada entre a ESBR e a Camargo Corrêa Construções e Comércio não depende da participação do grupo Camargo Corrêa, do qual a CCCC faz parte, no consórcio.

#### 4.1. Camargo Corrêa Construções e Comércio

O grupo brasileiro Camargo Corrêa surgiu em 1939 a partir de uma pequena empresa de construção. Hoje, o grupo atua em 18 países, entre Brasil, Argentina e Angola, por meio das quase 30 empresas que compõem a sua estrutura societária, entre controladas, coligadas e participações (Camargo Corrêa, 2010). No ano de 2008, a *holding* obteve uma receita bruta consolidada de R\$ 15,4 bilhões, com destaque à unidade de negócio de Construção, cujo crescimento foi de 58,9% com relação a 2007. Ao final de 2008, o grupo contabilizava 54,4 mil profissionais em seu quadro de funcionários (Camargo Corrêa, 2008). Suas atividades estão divididas em cinco grandes áreas de negócios: Engenharia & Construção; Cimentos; Calçados, Têxteis & Siderurgia; Concessões; Incorporações, Meio Ambiente & Corporativa – ver gráfico 2.

Por meio da divisão de Engenharia & Construção o grupo é conhecido por sua atuação em obras civis de grande porte, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente, como a usina hidrelétrica de Tucuruí, o metro e o aeroporto internacional de São Paulo, o gasoduto Bolívia-Brasil, entre outras. Na área de Cimentos, o grupo possui duas empresas líderes no mercado brasileiro e argentino, a Cauê Cimentos e a Loma Negra, respectivamente. A divisão de Têxteis, Calçados & Siderurgias é representada por três líderes mundiais de mercado: a Alpargatas, fabricante da marca Havainas, a Tavex, empresa têxtil com sede na Espanha e a Usiminas, uma das maiores produtoras de aço do Brasil. No setor de Concessões o grupo participa da *holding* privada CPFL Energia, atuante no setor elétrico brasileiro, e da Companhia de Concessões Rodoviárias, responsável pela administração de mais de 1.500 km de estradas privatizadas no Brasil. Finalmente, através da divisão de Incorporações, Meio Ambiente & Corporativa o grupo administra o ramo de imóveis comerciais e residenciais e oferece soluções em gestão ambiental, por meio da empresa CAVO e das coligadas Essencis e UTR.

O estudo em questão ocorreu na divisão de Construção, contratada pelo consórcio Energia Sustentável do Brasil para a execução das obras civis da usina de Jirau. De acordo com a empresa (2008), durante os 60 meses de construção em Jirau serão criados mais de 42 mil empregos, sendo 12 mil diretos e 30 mil indiretos. Além disso, o canteiro de obras terá capacidade para 16 mil trabalhadores, contando também com instalações como refeitórios, ambulatórios, farmácias, lanchonetes, quadras poliesportivas, salas de televisão, que, após a finalização da fase de construção, serão doadas para uso da comunidade local.



Com relação à sustentabilidade, em 2008 o grupo passou a incorporar métricas de sustentabilidade em seu planejamento estratégico (Camargo Corrêa, 2008). Assim, foram estabelecidos para os próximos cinco anos compromissos e metas a serem alcançados nas dimensões sociais, ambientais e económicas. Tal divisão, mais conhecida atualmente como o *triple bottom line*, é o modelo mais utilizado no âmbito empresarial para a análise e divulgação de resultados e tem por base os três círculos concêntricos elaborados pelo *Committee for Economic Development* em 1971. O círculo interno constituiria as responsabilidades inerentes a execução das funções económicas. O círculo intermediário, por sua vez, seria a responsabilidade de cumprir as funções económicas, tendo a consciência de constante mudança das prioridades e valores sociais. Finalmente, o círculo externo representaria as responsabilidades que as empresas devem assumir de forma que se tornem mais envolvidas com a melhoria da sociedade (Carroll, 1979).

Além disso, embora os relatórios anuais da companhia sejam publicados desde 2000, no ano de 2008 a empresa adotou o modelo internacional da Ceres, o *Global Reporting Initiative* (GRI), geralmente usado no reporte de informações sobre sustentabilidade.

Em 2009, a atuação da Camargo Corrêa UHE Jirau na gestão ambiental foi agraciada com o prémio socioambiental Chico Mendes, concedido pelo Instituto Internacional de Pesquisa e Responsabilidade Socioambiental Chico Mendes, cujo objetivo é divulgar e fomentar as melhores práticas em responsabilidade social e ambiental. No mesmo ano, o grupo Camargo Corrêa lançou a agenda climática no sentido de criar diretrizes que orientassem as empresas do grupo sobre o tema.

#### 4.2. Instituto Camargo Corrêa

O Instituto Camargo Corrêa (ICC) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)<sup>16</sup> e foi criado no ano de 2000 para gerir e orientar o investimento social do grupo Camargo Corrêa (ICC, 2009). O foco do ICC é o desenvolvimento comunitário por meio da realização de programas voltados para a educação, geração

---

<sup>16</sup> OSCIP é um termo decorrente da Lei nº 9.790 de 23 de Março de 1999, que define organizações atuantes em áreas do poder público para promover ações de interesse públicos. O termo geral para organizações do terceiro setor, mas não conhecido pela legislação brasileira, é Organização Não-Governamental (ONG).

de renda e empreendedorismo, “prioritariamente nas comunidades onde as unidades de negócio do grupo estão presentes” (ICC, 2010).

O público-alvo do ICC são especialmente crianças, adolescentes e jovens de 0 a 29 anos. Os programas estão divididos em quatro grupos estruturantes, sendo três voltados para o desenvolvimento comunitário (*Infância Ideal*, *Escola Ideal* e *Futuro Ideal*) e um voltado para o estímulo ao voluntarismo dos empregados do Grupo Camargo Corrêa, denominado *Ideal Voluntário* (ICC, 2009).

Dessa forma, em cada lugar em que as empresas do grupo Camargo Corrêa estão presentes, o ICC estrutura *Comitês de Desenvolvimento Comunitário* (CDCs) formados por representantes do poder público, organizações sociais, lideranças locais e funcionários da empresa. Segundo o ICC (2009), o processo para a elaboração da estratégia e implantação dos programas se dá, primeiramente, por meio de um diagnóstico, definição de prioridades e conhecimento de projetos pré-existentes, tanto do poder público quanto da sociedade civil. O segundo passo consiste em, juntamente com consultores especializados do ICC e organizações parceiras, reforçar programas que já apresentem algum resultado, ou implantar novas ideias conjuntas que fomentem o desenvolvimento da comunidade.

O programa *Infância Ideal*, por exemplo, está voltado para o desenvolvimento de crianças de 0 a 6 anos, na tentativa de elevar o Índice de Desenvolvimento Infantil (IDI)<sup>17</sup>. Atualmente o programa está implantado em quatro cidades nas quais a CCCC está presente (Juriti – PA, Porto Velho – RO, Nova Mamoré – RO, Guajará Mirim – RO), além de outras localidades nas quais outras empresas dos grupos têm atuado. O programa possui parceiros como a Pastoral da Criança, os conselhos municipais dos direitos das crianças e adolescentes, prefeituras e secretarias municipais, conselhos tutelares, universidades, associações e fundações.

O programa *Escola Ideal*, por sua vez, tem como objetivo contribuir para uma melhor gestão das escolas públicas e, conseqüentemente, o aprimoramento do ensino (ICC, 2009). De acordo com o relatório de atividades do ICC, esse programa ainda não está implantando em nenhuma unidade da CCCC, mas está presente em 13 cidades de

---

<sup>17</sup> O IDI é um instrumento criado pela UNICEF Brasil no intuito de contribuir para a elaboração e monitoração das políticas públicas brasileiras voltadas para a primeira infância (0 a 6 anos), buscando atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

outras empresas do grupo. Possui como parceiros as prefeituras e secretarias municipais, associações, institutos e fundações.

O programa *Futuro Ideal* está voltado para os jovens entre 16 e 29 anos e procura desenvolver as competências e habilidades desses indivíduos. Além da qualificação da mão de obra local por meio de cursos profissionalizantes, o programa trabalha na qualificação de fornecedores locais potenciais para as empresas do grupo. Os projetos desenvolvidos também visam a concessão de micro-crédito para os pequenos empresários investirem no negócio. Esse programa está presente em 13 cidades onde a CCCC atua, por meio de suas duas vertentes: profissionalização e capacitação de fornecedores.

Finalmente, o *Ideal Voluntário* é um programa voltado ao fomento da atividade voluntária vinda dos próprios funcionários das empresas do grupo. Uma das campanhas em destaque é o *Dia do Bem Fazer*, que está presente em praticamente todas as empresas, e consiste na eleição de uma instituição local que necessite de ajuda e o planejamento de um dia específico no qual são trazidas benfeitorias para aquele lugar através das atividades desenvolvidas pelos funcionários.

Em 2008, o Instituto Camargo Corrêa geriu R\$ 9,2 milhões provenientes das empresas do grupo em 43 projetos, beneficiando diretamente 17.515 pessoas e indiretamente 28.204 indivíduos<sup>18</sup> (Camargo Corrêa, 2008).

#### 4.3. A Comunidade de Jaci Paraná

Região dos índios Karipuna, que viveram ao longo da bacia do Jaci Paraná, e de outras comunidades indígenas isoladas e protegidas que ainda lá vivem (Estudos de Impacto Ambiental AHE Jirau, 2006), a história do distrito de Jaci Paraná está estritamente ligada a exploração da borracha, entre 1850 e 1920, e especialmente ao surgimento da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, construída entre 1907 e 1912 com o objetivo de ligar as cidades de Porto Velho e Guajará-Mirim, ambas atualmente no Estado de Rondônia, para facilitar o escoamento da borracha proveniente da Bolívia e dessa região do Brasil até o oceano Atlântico.

---

<sup>18</sup> Do ponto de vista didático, segundo a Camargo Corrêa (2008), o público direto do programa *Escola Ideal*, por exemplo, seriam os professores, enquanto o público indireto seriam os alunos

Em 1867, por ordem do rei D. Pedro II, foi criada uma comissão para iniciar estudos para a construção de uma ferrovia. O coronel americano George Earl Church se interessou por financiar o projeto e contratou a firma inglesa Public Works para a construção. Em 1872, engenheiros ingleses desembarcaram em Santo Antônio do Madeira, naquela época província de Mato Grosso e que seria o ponto inicial da estrada. Um ano depois, os ingleses abandonaram a região, sem terem assentado um trilho, por conta das doenças que assolavam o lugar (Prefeitura de Porto Velho, 2006).

As condições insalubres, somadas às deficiências alimentares, aos ataques dos índios e às demandas trabalhistas dos imigrantes fizeram com que em meados de 1889, o coronel Church tivesse fracassado por três vezes na tentativa de resgatar a confiança no empreendimento. As empresas que eram contratadas abandonavam a região deixando, ao final daquele ano, apenas 7 km de trilhos assentados e um levantamento topográfico de 110 km (Prefeitura de Porto Velho, 2006).

Em 1907, já sob o governo republicano, Percival Farquar, uma magnata americano da época, criou a Madeira-Mamoré Railway Co. e retomou a construção da ferrovia a partir de Porto Velho, localizada 7 km abaixo de Santo Antônio. Em 1910, os médicos sanitaristas Osvaldo Cruz e Belisário Pena estiveram no lugar para estudarem maneiras de se realizar o saneamento da área. No mesmo ano foi inaugurado o trecho da ferrovia entre o rio Jaci Paraná e a cachoeira Três Irmãos, no rio Madeira, totalizando 152 km de trilhos assentados. Estima-se que durante toda a construção da ferrovia, 6.000 pessoas tenham morrido, concedendo a alcunha de “Ferrovia do Diabo”<sup>19</sup>.

Apesar da polémica, nas imediações da estrada de ferro foram surgindo núcleos habitacionais, como Porto Velho, Jaci Paraná, Mutum-Paraná, Abunã, e Guajará-Mirim (Furnas e Odebrecht, 2004). Com a criação do Município de Guajará-Mirim, em 12 de julho de 1928, pelo Estado de Mato Grosso, Jaci Paraná se tornou um de seus distritos, sob a denominação de Generoso Ponce – nome do então Presidente do Estado de Mato Grosso. Após suas terras terem sido incorporadas ao Território Federal de Guaporé, posteriormente elevado à categoria de Estado de Rondônia, Jaci Paraná tornou-se um de seus distritos (IBGE Cidades, 2010).

---

<sup>19</sup> Para outras informações sobre a história da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, consultar o livro “A Ferrovia do Diabo” (2005) de Manuel Rodrigues Ferreira ou “Mad Maria” (2005) de Márcio Gonçalves Bentes de Souza.

Estabelecidos os núcleos habitacionais, o Estado de Rondônia apresentou um fluxo migratório significativo entre 1950 e 1970 por conta da mineração (Furnas, Odebrecht e Leme, 2005). De acordo com o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2000, o município de Porto Velho possui uma população de 334.661 habitantes, sendo 49,82% homens e 50,18% mulheres. Entretanto, conforme ressalta os Estudos de Impacto Ambiental AHE Jirau (2006), não é possível demonstrar precisamente como a população do município se desenvolveu demograficamente por causa dos desmembramentos de municípios ocorridos em 1976 e 1995. O mesmo se aplica para os distritos de Porto Velho, sobre as quais não há informação oficial disponível.

As atividades extrativistas continuam a ser muito importantes para a economia local, especialmente a coleta de castanhas, pesca, extração de madeira e látex. Em Rondônia, existem atualmente 25 Reservas Extrativistas, abrangendo 7,15% do Estado, e que constituem espaços destinados à exploração autosustentável e à utilização de recursos renováveis pelas comunidades extrativistas (Grupo de Trabalho Amazônico – GTA, 2008). A Reserva Extrativista Estadual de Jaci Paraná, que engloba os municípios de Porto Velho, Campo Novo de Rondônia e Nova Mamoré, é segundo o GTA (2008) campeã em desmatamento dentre as unidades de conservação da região da Amazônia Legal<sup>20</sup>. Em Jaci Paraná, por exemplo, a grande quantidade de serrarias pode indicar a grande demanda por madeira (Furnas, Odebrecht e Leme, 2005). Além disso, com a estabilização dos fluxos migratórios no Estado a partir dos anos 90, a pecuária tornou-se uma das principais atividades da região, indicando, conseqüentemente, a necessidade de áreas maiores de desmatamento para a criação de pastagens (Estudos de Impacto Ambiental AHE Jirau, 2006).

Segundo os Estudos de Impacto Ambiental AHE Jirau (2006), para satisfazer a instalação do canteiro de obras da UHE Jirau, a aquisição de bens e serviços, inclusive públicos, estariam concentradas nos núcleos urbanos mais próximos, ou seja, Porto Velho, a cidade com a maior infraestrutura, e Jaci Paraná, por conta da proximidade com a obra (aproximadamente 10 km). Além disso, a cidade de Porto Velho e o

---

<sup>20</sup> O Estado de Rondônia, juntamente com outros oito estados brasileiros (Amazonas, Acre, Roraima, Pará, Amapá, Mato Grosso, Tocantins e parte do Maranhão), faz parte da área denominada pelo governo brasileiro como Amazônia Legal. O termo foi criado nos anos 50 perante a necessidade de planejar e promover o desenvolvimento da região.

distrito de Jaci Paraná constituem as localidades mais afetadas pela construção da usina de Jirau, embora do ponto de vista do licenciamento ambiental, Jaci Paraná seja considerada área de influência indireta (AII) da UHE Jirau e direta (AID) da UHE Santo Antônio por conta do alagamento do reservatório. A contratação de milhares de profissionais, sendo uma grande parte proveniente de outros estados, implica durante a fase de construção o alojamento dessas pessoas e de suas famílias em ambas as cidades, pressionando, por um lado, os [precários] órgãos públicos e infraestrutura regionais, e, por outro, fomentando a economia e o PIB do Estado.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1. Definição da Amostra e Coleta de Dados

O estudo em questão teve como objeto o consórcio Energia Sustentável do Brasil e a empreiteira Camargo Corrêa Construções e Comércio (CCCC) no âmbito das obras civis da usina hidrelétrica de Jirau, no Estado de Rondônia, Brasil. A amostra analisada esteve circunscrita aos empregados de ambas empresas privadas, ao Instituto Camargo Corrêa, responsável por gerir as iniciativas de investimento social privado da CCCC, bem como à comunidade de Jaci-Paraná, considerada por ambas as empresas como uma das comunidades mais afetadas durante a fase de construção.

A primeira fase da pesquisa constituiu numa observação participante, no qual a pesquisadora passou um mês (Julho de 2009 até Agosto de 2009) na usina através de um vínculo de estágio na área de Comunicação e Responsabilidade Social da Camargo Corrêa UHE Jirau. O estágio serviu para observar os acontecimentos e situações vividas pelos funcionários no cotidiano da empresa, os comportamentos manifestados a partir de diferentes contextos e os efeitos que eles produzem. Além disso, serviu para estabelecer um relacionamento com as pessoas responsáveis pela elaboração dos programas de responsabilidade social e sustentabilidade de forma que se pudesse apurar maiores detalhes a respeito da estratégia empresarial para estes temas. Um diário foi mantido durante todo o período do estágio no qual foram registados os acontecimentos.

A segunda fase resumiu-se na recolha de documentos não obtidos durante o período de estágio, especialmente os documentos oficiais que necessitavam de aprovação do órgãos governamentais federais, estaduais e municipais como, por exemplo, o Programa Básico Ambiental (PBA). O PBA é um documento redigido a partir do Termo de Referência<sup>21</sup> no qual são desenvolvidas as medidas mitigadoras e compensatórias. O PBA é elaborado pelo próprio consórcio empreendedor, no caso a ESBR, mas revisado e aprovado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). O PBA de Jirau contém no total 33 programas, que

---

<sup>21</sup> O Termo de Referência é uma lista de exigências dos órgãos responsáveis pela execução do licenciamento ambiental, como o IBAMA, a Secretaria do Estado do Meio Ambiente de Rondônia (SEDAM-RO) e Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Porto Velho (SEMA-Porto Velho), e tem por base o EIA/RIMA, explicados anteriormente.

abrangem desde a educação ambiental até o resgate e catalogação da fauna e flora local.

Finalmente, a terceira fase teve como objetivo a realização de entrevistas com os responsáveis pelos programas de RSE dentro da Camargo Corrêa e com o responsável pelos programas socioeconômicos do PBA na ESBR. No período entre Fevereiro e Abril de 2010 foram realizadas duas entrevistas: uma com um representante dos programas socioeconômicos da ESBR e uma entrevista conjunta com representantes do departamento corporativo de Sustentabilidade da CCCC e do Instituto Camargo Corrêa. A realização da entrevista conjunta é explicada pelo próprio campo de atuação do Instituto que está basicamente circunscrito às cidades em que a CCCC possui obras e atua como parceiro na idealização e implantação dos programas de RSE voltados para a comunidade.

As entrevistas foram semi-dirigidas, devido à necessidade de se apreender a riqueza dos discursos das partes envolvidas e adaptá-las ao contexto de cada empresa. O guião foi direcionado de acordo com os indicadores criados a partir de uma análise documental prévia e hipóteses levantadas durante a elaboração do modelo analítico. Para a ESBR, a estruturação do guião de entrevista levou em consideração em maior grau o atendimento dos dispositivos legais e o relacionamento com a Camargo Corrêa durante a implantação dos programas de RSE.

Dessa maneira, os objetivos gerais e específicos contidos neste projeto são:

#### Objectivo Geral

- a. Analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social empresarial da construtora CCCC e a atuação do consórcio ESBR na implantação das políticas públicas ambientais no âmbito das obras civis da usina hidrelétrica de Jirau.

#### Objectivos Específicos

- a. Identificar a estratégia de RSE presente na CCCC;
- b. Apreender o processo de elaboração e negociação dos acordos de mitigação e compensação dos impactos causados pelo empreendimento (Programa Básico Ambiental);



- c. Perceber a noção de RSE emergente tanto na CCCC quanto na ESBR e questionar a autonomia dessa estratégia no contexto de implantação das políticas públicas ambientais (“compromisso social” vs. obrigação legal);
- d. Compreender a contextualização da ideia de “*stakeholders*” e suas implicações na busca pelo “consenso de interesses”;
- e. Compreender a noção de desenvolvimento sustentável/sustentabilidade que está a ser utilizada nas estratégias de ambas as empresas.

## 5.2. Modelo Analítico

De acordo com McAdam (1973), uma corporação que deseja lidar com as questões sociais mais cruciais deve seguir seis passos: 1) identificar e definir as categorias de performance relevantes para a responsabilidade social da empresa, 2) identificar áreas de alta vulnerabilidade ou oportunidades, 3) selecionar as áreas mais críticas e analisá-las em profundidade, 4) desenvolver estratégias básicas para cada atividade, 5) estabelecer objetivos específicos e realistas e 6) desenvolver, implementar e monitorar os programas. Como o objetivo desse estudo não era medir a eficácia dos programas de RSE, a montagem do modelo analítico foi orientada pelo primeiro passo proposto pelo autor, que consistiu na identificação as questões sociais presentes na UHE Jirau e sua organização por meio de categorias.

Assim, com base em McAdam (1973), Santos *et al.* (2005) e o relatório da *World Commission on Dams* (2000), além da análise prévia dos 33 programas do Plano Básico Ambiental (PBA) e de 28 documentos corporativos da CCCC foram elaborados 15 categorias que envolveram 176 questões sociais – ver resumo na tabela 3. Cada categoria contempla a performance económica, responsabilidade da qual a empresa lucrativa não poderia se desvincular; a performance ambiental, analisada sob a perspectiva social em detrimento do carácter demasiado técnico que suas questões podem assumir, e a performance social, por meio de questões que estariam diretamente relacionadas com os problemas ambientais.

Da mesma maneira, optou-se pela tentativa de representar o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003), através do qual seria possível demonstrar graficamente o perfil de responsabilidade social de uma empresa. Assim, foi criado um segundo rol de categorias baseado na proposta dos autores. O modelo idealizado por Carroll (1979,

1991) a partir dos domínios de responsabilidade social (económico, legal, ético e filantrópico) constitui uma das teorias mais bem aceitas e divulgadas pela comunidade científica (Almeida, 2009). A releitura feita por Schwartz e Carroll (2003) procurou resolver alguns problemas como a falsa percepção do modelo da pirâmide que sugeria uma hierarquia entre os domínios e não conseguia capturar a maneira como as diversas responsabilidades interagem; a fusão da categoria filantrópica, que não pode ser considerada uma responsabilidade ou uma obrigação por si mesma, uma vez que está baseada em motivações empresariais que podem ser de ordem económica ou ética (resultando, assim, em três domínios: económico, legal e ético); e o alargamento da discussão sobre os domínios, que nos modelos anteriores estava restrita apenas a sua definição e não a ressaltar algumas de suas peculiaridades.

Assim, a partir da construção dos modelos pretendia-se testar as seguintes hipóteses:

- a. De maneira geral, as estratégias de RSE na CCCC UHE Jirau estão voltadas mais para o cumprimento da legislação (domínio legal) do que para a concretização de um “compromisso social” (domínio ético);
- b. A implantação da estratégia de RSE na CCCC UHE Jirau não assenta numa liberdade genuína, uma vez que está hierarquicamente condicionada ao êxito dos demais processos externos (licenciamento ambiental);
- c. A atribuição de poder às partes interessadas faz parte de um discurso empresarial que não corresponde à realidade, pois o consenso de interesses particulares está condicionado à vertente económica e à “melhor maneira” de se realizar o planeamento empresarial e não ao que é melhor para as comunidades (conflito);
- d. Os termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, apesar de não obedecerem uma lógica discursiva nas empresas, conotam uma tentativa de compatibilizar a noção de desenvolvimento económico com a preservação da natureza;
- e. A elaboração e aplicação das políticas públicas ambientais atuais legitimam a noção de sustentabilidade presentes nas estratégias de RSE da CCCC.

### 5.3. Tratamento de Dados

O tratamento de dados se deu por meio de análise de conteúdo. A existência de dois modelos analíticos exigiu a execução de dois tipos de análises diferenciadas. Para a construção do perfil de RSE contida no modelo de Schwartz e Carroll (2003) optou-se, primeiramente, por uma análise de frequência de palavras com base nas duas entrevistas realizadas com a CCCC/ICC e ESBR. De acordo com Bardin (1994), esse tipo de análise corresponde ao postulado de que “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição” (1994: 109). Assim, com a ajuda do software NVIVO8 foi criada uma lista de frequência de palavras. Para eliminar palavras de ligação ou vícios de linguagem foi estabelecido um parâmetro de busca de palavras com uma extensão mínima de três letras, uma vez que o *software* não possui a opção automática na língua portuguesa. Posteriormente, a lista foi revista e as demais palavras foram retiradas manualmente.

Foram criados, então, *free nodes* a partir dos três domínios contidos no modelo de Schwartz e Carroll (2003): domínio económico, domínio legal e domínio ético. A partir da listagem de frequência de palavras revista e consolidada, cada uma das palavras que continha mais de uma repetição foi analisada dentro do seu contexto de aparição de forma a extrair o seu significado e poder categorizá-la em um dos domínios. As responsabilidades filantrópicas, conforme explicam os autores do modelo, foram alocadas entre os domínios ético e económico, uma vez que a partir dos discursos não foi possível apreender se a real intenção de tais atividades continha motivações puramente económicas ou éticas.

Finalmente, para a construção do diagrama de Venn, foi feita uma busca (*query*) do número de palavras codificadas em cada domínio e da combinação entre eles, no qual foi possível identificar o tamanho dos círculos e as intersecções entre eles.

A segunda análise de conteúdo também contou com a ajuda do NVIVO8 para a organização e codificação do material dentre as 15 categorias criadas. Além das duas entrevistas, foram analisados 49 documentos, sendo 14 externos (apresentações em *power point*, documentos *excel* e *websites*) e 35 internos (PBA, RIMA, Código de Ética, *Press Releases* e Relatório Anuais). Uma análise prévia do PBA resultou na separação de 22 programas, dentre os 33 existentes, que estavam diretamente relacionados com as categorias. Os 11 programas excluídos continham detalhes demasiado técnicos, como medição de níveis de mercúrio, e por isso não foram esmiuçados em seu conteúdo,

mas considerados em sua totalidade. Pelo mesmo motivo, o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) foi analisado a partir de sua versão simplificada (Relatório de Impacto Ambiental - RIMA), trazendo aspectos mais relevantes ao estudo.

Assim, por meio de uma análise temática, cada material foi analisado individualmente e, utilizando o parágrafo como unidade de registro, foram alocados nas categorias correspondentes. Posteriormente, foram gerados relatórios de cada uma das categorias, auxiliando na apresentação e discussão dos resultados.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6.1. Perfil de Responsabilidade Social

A partir da reprodução do modelo de Schwartz e Carroll (2003) foi possível traçar um perfil de RSE das duas empresas estudadas (CCCC e ESBR), considerando os três domínios de análise (económico, legal e ético). Resumidamente, o domínio económico abrange atividades de impactos económicos positivos ou negativos; o domínio legal refere-se às expectativas legais da sociedade na forma dos princípios da lei; e o domínio ético relaciona-se às normas e padrões éticos esperados pela sociedade e pelas principais partes interessadas (ver seção 1.2. sobre performance social corporativa).

#### 6.1.1. Consórcio Energia Sustentável do Brasil

A análise da entrevista da ESBR revelou predominância do domínio legal com 143 palavras codificadas. O domínio ético e o domínio económico ficaram empatados com 64 palavras cada (gráfico 3).

As seis palavras mais frequentes no domínio legal foram “PBA”, “controle”, “licenciamento”, “IBAMA”, “sustentabilidade” e “poder” que corresponderam a 55,96% das palavras codificadas no domínio. O “IBAMA”, principal instituição na execução do “licenciamento” ambiental, foi a quarta palavra mais citada no discurso (14,69%). A palavra “controle”, por sua vez, referiu-se a formas de se estabelecer medidas ou mecanismos de controle tanto para as atividades previstas no PBA quanto para a atuação das empresas contratadas. Em ambos contextos, o objetivo principal do “controle” era garantir o cumprimento da legislação. O “poder” esteve ligado tanto ao poder público quanto ao poder de persuasão e influência da sociedade civil e demais instituições. No segundo significado, a palavra foi categorizada tanto no domínio legal, quanto ético, pois a motivação para a pressão pode ser tanto legal quanto ética.

O domínio ético apresentou palavras como “cultura”, “sustentabilidade”, “valor”, “princípios”, “revisões” e “vida”. A “cultura”, “valor” e “princípios” estão inseridos no contexto organizacional, ainda que por meio da ausência: “...o cliente se chama Energia Sustentável do Brasil. E ela tem, se ela aplica, ela tem a sua política, seus princípios e seus valores, apesar de que ela não tem cultura organizacional consolidada para poder atender na totalidade o que está escrito. Ainda não.” (trecho de entrevista ESBR). As

“revisões” apareceram nas menções aos programas que extrapolavam o PBA por desenvolverem atividades não exigidas pelo IBAMA. De acordo com a ESBR, pelos menos seis programas socioeconômicos foram revistos pela empresa e passaram por melhorias. No entanto, toda vez que os programas do PBA são alterados, eles devem ser encaminhados para a aprovação do IBAMA. Por último, a palavra “vida” apareceu em referência a um conceito mais abrangente de preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, de preservação da vida humana e do impacto da obra na vida da comunidade.

O domínio econômico apresentou palavras como “recursos” ou “recurso”, “controle”, “sustentabilidade”, “valor” e “pressão” configurando 57,83% das palavras presentes no domínio. As palavras “recursos” ou “recurso” estão relacionadas aos recursos financeiros e humanos empregados nas atividades do PBA. O “controle” refere-se aos mecanismos de mensuração dos recursos empregados. O “valor” diz respeito exclusivamente ao valor monetário (diferentemente do domínio ético). A “pressão” decorre da pressão dos bancos para o atendimento dos princípios de financiamento e a pressão econômica exercida por conta do fornecimento dos produtos e serviços nas cidades do Estado de Rondônia em decorrência da construção da usina.

A palavra “sustentabilidade” teve alta frequência em todos os domínios. Novamente, devido a abrangência de significado que a palavra assume tanto para a legislação brasileira e, por conseguinte, para o consórcio por meio da junção da noção econômica de desenvolvimento e sustentabilidade e do próprio contexto de legalidade criado pelo PBA, optou-se por codificar a “sustentabilidade” em diferentes domínios. Durante a entrevista, o conceito foi dividido entre ações sustentáveis de curto prazo, relacionadas ao PBA, e ações de médio e longo prazo, voltadas para as revisões do PBA e programas de RSE da CCCC/ICC, por exemplo: “Então, essas ações que eu falei para vocês elas extrapolam o PBA, que elas estão pensando na sustentabilidade médio a longo prazo.” (trecho de entrevista ESBR).

#### 6.1.2. Camargo Corrêa UHE Jirau

A análise de conteúdo da entrevista CCCC/ICC revelou ênfase no domínio legal, com 285 palavras codificadas, seguido pelo domínio ético, com 183 palavras, e domínio econômico, com 176 palavras (gráfico 4).

As seis palavras mais frequentes no domínio legal foram “poder”, “público”, “ambiental”, “sustentabilidade”, “diretrizes” e “PBA”, correspondendo a 46,32% das palavras codificadas no domínio. Note-se que algumas palavras formavam entre si expressões e por isso possuíam a mesma frequência, como, “poder público”, cada uma correspondendo a 11,23% das palavras codificadas. A sigla PBA, apesar de constituir uma expressão (Plano Básico Ambiental), foi considerada uma palavra única, com uma frequência de 4,91%, por referir-se ao programa de obrigações do consórcio perante o Governo Federal. Houve apenas uma aparição da expressão completa durante a entrevista.

O domínio ético apresentou palavras como “sustentabilidade”, “ambiental”, “diretrizes”, “ideal”, “ação” e “ajudar”, que juntas representaram 50,26% das palavras codificadas no domínio. A análise do contexto da palavra “ideal” demonstra que sua aparição no discurso estava relacionada ao programas do ICC referidos na seção 4.2 (*Futuro Ideal, Infância Ideal, Escola Ideal e Ideal Voluntário*). Apesar da palavra estar inserida num contexto pré-definido (título dos programas), continua sendo uma construção discursiva que conota uma aspiração a um modelo perfeito de futuro, infância, escola e voluntarismo a ser perseguido na implantação dos programas. A palavra “ação”, por sua vez, esteve sempre ligada a formas de atuação em prol de programas cujos objetivos não estavam tão relacionados com motivações económicas e legais, por exemplo: “as ações internas, elas estão ligadas ao programa Grandes Obras contra Exploração Sexual que tem uma ação interna e tem uma ação com a comunidade.” (trecho da entrevista CCCC/ICC). Da mesma forma, a palavra “ajudar” apareceu ligada a contribuições filantrópicas, ainda que estas estivessem também imbuídas de uma motivação económica (filantropia estratégica): “continua não sendo parte de obrigação legal, continua sendo ajudar. Na verdade, o Instituto repensou suas estratégias e passou a ajudar as empresas do grupo em estabelecer o melhor relacionamento com a comunidade, desenvolvendo projetos sociais.” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

Finalmente, no domínio económico surgiram palavras como “sustentabilidade”, “ambiental”, “diretrizes”, “investimento”, “privado” e “social”, representando 61,36% das palavras codificadas neste domínio. Assim como no domínio legal, a expressão “investimento social privado” foi responsável por quase todas as aparições das palavras que a compõe (investimento: 10,23%, social e privado: 8,52%).

Por conta da alta frequência de aparição em todos os domínios, as palavras “sustentabilidade”, “ambiental” e “diretrizes” devem ser analisadas separadamente. A lógica discursiva da palavra “sustentabilidade” está relacionada ao próprio conceito de sustentabilidade para a CCCC: integração entre os pilares social, ambiental e económico e de todas as “diretrizes” que os guiam. Assim, devido à sua abrangência de significado, “sustentabilidade” e “diretrizes” foram codificadas nos três domínios de análise. Por muitas vezes, a expressão “diretrizes de sustentabilidade” apareceu no discurso em referência aos três pilares. Uma análise posterior das diretrizes, por meio dos documentos obtidos, revelou que cada pilar possui indicadores voltados tanto ao domínio económico (receita líquida, lucro económico), quanto legal (tributos e contribuições) e ético (investimento social, desenvolvimento comunitário).

A palavra “ambiental”, por sua vez, adquire diversos significados diversos perante a obrigatoriedade da PNMA. Assim, em contextos como “...tem que ter um equilíbrio social, ambiental e económico para que a gente consiga se perpetuar. A gente precisa ter lucro, mas precisa ter um lucro e uma atuação socialmente responsável e minimizar os impactos ambientais.” (trecho da entrevista CCCC/ICC) é possível notar que a ideia de minimização dos impactos ambientais está atrelada à perpetuação do negócio, tanto economicamente, por meio da geração de lucros, quanto socialmente por meio do cumprimento das expectativas sociais e, no caso da usina, no atendimento da legislação ambiental brasileira. Considerando a dificuldade em extrair a real motivação da empresa em adotar certas práticas de RSE, afirmações como “[em] todas as nossas obras a gente tem uma preocupação muito grande com a questão do impacto ambiental.” (trecho da entrevista CCCC/ICC) podem expressar tanto preocupações relacionadas aos dispositivos legais presentes na legislação ambiental quanto uma motivação ética em preservar a natureza.

## 6.2. Categorias das questões sociais e respostas empresariais

Dentre as 15 categorias criadas (tabela 3), as questões sociais encontradas no material da CCCC/ICC (documentos e entrevistas), para as quais foram concedidas respostas pela empresa, foram encaixadas em 10 categorias, enquanto para a ESBR foram 13 categorias. O material recolhido tanto da CCCC quanto do ICC foram tratados e serão apresentados conjuntamente devido ao elevado grau de interdependência das duas organizações na construção da estratégia de RSE. Para categorias que possuam



respostas tanto da ESBR quanto da CCCC/ICC, as empresas serão apresentadas por vez através da devida menção a cada uma delas.

Ao longo das categorias das questões sociais, os processos utilizados na construção das respostas de responsabilidade social (*responsiveness social corporativa*) por parte das empresas estudadas serão analisados com maiores detalhes. Entretanto, de forma a se compreender a estratégia básica por detrás dos processos, faz-se necessário relatar separadamente os conceitos e princípios obtidos durante as entrevistas e por meio dos documentos e que as empresas estudadas atribuem tanto à responsabilidade social quanto à sustentabilidade.

Para a Camargo Corrêa, por exemplo, a ideia principal contida na sustentabilidade é a integração entre os pilares ambiental, social e económico (*triple bottom line*). Além disso, a CCCC desenvolveu diretrizes básicas para cada uma dos pilares por meio das quais são constituídos indicadores que medem a performance em sustentabilidade da empresa (ver tabela 4).

Na visão da CCCC, a responsabilidade social constitui uma parte da sustentabilidade diretamente ligada ao pilar social. Inclusive, são as mesmas diretrizes de sustentabilidade na dimensão social que definem o sistema de gestão de responsabilidade social empresarial da empresa. Esse sistema, por sua vez, engloba algumas partes interessadas principais, como funcionários, fornecedores, comunidade, governo e funcionários.

A diretoria de sustentabilidade foi criada no Grupo Camargo Corrêa a partir de 2007 com o objetivo de conceder um papel estratégico ao tema e buscar um modelo de gestão que associe a conquista de “resultados com a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento das comunidades e o fortalecimento dos vínculos entre os vários públicos com as quais se relaciona” (Relatório Anual Grupo Camargo Corrêa, 2007). Entretanto, desde o ano anterior, em 2006, a empresa já havia tornado público a “Carta de Sustentabilidade – Desafio da Inovação”, que traz alguns princípios para a estratégia corporativa de sustentabilidade do Grupo, reconhecendo as limitações naturais e a interdependência humana e lançando um desafio para a sustentabilidade por meio da inovação dos processos, serviços e produtos. Segundo um representante da empresa:

“...é um novo olhar. Não um olhar simplesmente de...atender a legislação...é um olhar diferente...pra gente fazer parte do futuro a gente tem que ser uma empresa

socialmente responsável, a gente tem que ser uma empresa que busca a sustentabilidade, porque também não adianta nada ter o equilíbrio social, sendo que os nossos negócios tem também um impacto muito grande ambiental” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

Além disso, como parte da estratégia de estruturação em sustentabilidade, a partir de 2006 o Instituto Camargo Corrêa, uma OSCIP cujo recurso financeiro provinha de doações das empresas do grupo, passou por um processo de planejamento estratégico de forma a atender o desejo das principais lideranças do grupo de que o ICC estivesse mais próximo a eles na gestão do investimento social privado. Atualmente, os esforços do ICC, que anteriormente seguiam uma estratégia própria, estão praticamente concentrados nas comunidades onde as empresas do grupo atuam. Entretanto, conforme pontua um representante do ICC: “continua não sendo parte de obrigação legal, continua sendo ajudar. Na verdade, o Instituto repensou suas estratégias e passou a ajudar as empresas do grupo em estabelecer o melhor relacionamento com a comunidade, desenvolvendo projetos sociais.” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Adicionalmente, em 2008 foi criado o Grupo de Afinidade Ambiental do Grupo Camargo Corrêa, composto por especialistas em meio ambiente, que propôs uma política ambiental única de forma a comprometer o grupo com “o desenvolvimento sustentável, prevenindo, mitigando e compensando nosso impacto sobre o meio ambiente.” (trecho da Política Ambiental do Grupo Camargo Corrêa). Da mesma maneira, uma outra norma que pauta a estratégia de sustentabilidade é o desejo da CCCC em certificar a empresa com a NBR 16001, uma norma brasileira em responsabilidade social que tem por objetivo a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável e o estímulo à transparência das atividades empresariais (ABNT, 2004). Segundo um representante da CCCC:

“no caso da Camargo Corrêa, devido à característica do negócio dela, como ela tem muitas obras, (...) iniciou-se com a lista de verificação, que está alinhada a essa norma, né? E aí foram selecionadas obras a serem implantadas. Então a gente iniciou com o escopo de óleo e gás, então com a refinaria do Vale do Paraíba, que foi a primeira a ser certificada e depois energia, que foi a usina hidrelétrica de Batalha e agora a gente tem um planejamento para em cinco anos certificar a empresa como um todo, né?” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

A lista de verificação citada é um documento usado por cada obra selecionada para verificar o *status* de implantação dos requisitos da norma. Cabe ao departamento de responsabilidade social de cada obra preencher o documento e mandar periodicamente para a diretoria de Sustentabilidade.

Em 2009, o grupo também participou da COP15 (Conferência de Copenhaga), fazendo parte da delegação brasileira no evento. Além disso, a gestão dos impactos ambientais em Jirau rendeu o prêmio Social Ambiental Chico Mendes, concedido pelo Instituto Chico Mendes, às melhores iniciativas no âmbito social e ambiental. O grupo também participa da iniciativa Empresas pelo Clima, liderado pela Fundação Getúlio Vargas, instituição privada voltada à pesquisa e aos problemas relacionados com o desenvolvimento do país, cujo objetivo é capacitar as empresas no tema das mudanças climáticas e apoiá-las na construção de estratégias voltadas para o assunto.

Para a ESBR, por sua vez, a responsabilidade social é: “buscar o desenvolvimento sustentável através do engajamento das pessoas, desenvolvendo projetos, desenvolvendo atividades que possam trazer melhoria da qualidade de vida, das pessoas e do bem-estar, de tal forma que as pessoas que estão no entorno do empreendimento possam ser inseridas no contexto do projeto.” (trecho da entrevista ESBR). Para o consórcio, as atividades de responsabilidade social estão completamente vinculadas à vigência da implantação das atividades do PBA, cuja duração é curta e finita (até a obtenção da licença de operação). Essas atividades, por sua vez, devem estar focadas de maneira a atingir o objetivo da sustentabilidade. A noção de sustentabilidade presente pelo PBA elaborado pelo consórcio toma por referência o Relatório Brundtland (1987). Conforme pontua um representante do consórcio: “eu entendo que a responsabilidade social, ela está amarrada nesse momento num empreendimento que tem um objetivo, uma meta, um prazo para...é finito, né? Esse prazo. E é curtíssimo prazo. Mas que o papel nosso é estabelecer essa base sólida para que a sustentabilidade se estabeleça aí no médio e longo prazo.” (trecho da entrevista ESBR).

De acordo com a empresa, a Fundação Getúlio Vargas elaborou um desenho para o PBA de Jirau focado em uma economia de médio impacto, pois a Fundação não acredita que o consórcio deva operar com atividades económicas de alto impacto que possam mudar consideravelmente o cotidiano da população local. Assim, o consórcio acredita que o principal desafio do PBA é conseguir a implantação das atividades de maneira bem sucedida de forma que o médio e longo prazo possam ser geridos satisfatoriamente. Vale lembrar que após a obtenção da licença de operação as atividades realizadas pelo PBA se tornarão responsabilidades públicas geridas pelo Estado de Rondônia.

Além disso, apesar do PBA ter sido elaborado pelo próprio consórcio, algumas atividades contidas do programa foram revisadas e “passaram por alterações significativas”, segundo um representante da ESBR. Ao menos seis programas socioeconômicos passaram por esse processo: comunicação, apoio às comunidades indígenas, educação ambiental, remanejamento das populações atingidas, atividade garimpeira e mineração e o uso do entorno do reservatório. Apesar dessas revisões necessitaram da aprovação do IBAMA para serem implantadas, a empresa garante que nunca teve problemas, pois elas visam melhorias e por isso são consideradas “boas práticas”. Segundo um representante da empresa, essas novas atividades extrapolariam o PBA e podem ser consideradas como parte da sustentabilidade já que não fazem parte das exigências legais: “Consiste numa boa prática. Ela está relacionada diretamente ao rito do licenciamento, mas ela indiretamente, ela correlaciona em função da sustentabilidade.” (trecho da entrevista ESBR).

Para a construção da estratégia contida no PBA, a ESBR também realizou um mapeamento de *stakeholders* (entidades, órgãos e grupos de interesse da usina). Segundo a empresa: “[o mapeamento de *stakeholders*] é uma ferramenta de gestão que permite você monitorar, identificar o stakeholder num primeiro momento, depois para você verificar...o interesse e poder de persuasão dele em relação àquele item.” (trecho de entrevista ESBR).

Em 2010, a GDF Suez, empresa majoritária do consórcio ESBR, foi indicada ao prêmio *The Public Eye Awards*, organizado pela *Berne Declaration* e o *Greenpeace*, pela sua atuação na usina de Jirau. Esse prêmio procura lembrar ao público e aos atores globais as empresas que mais impactam pessoas e meio ambiente através de práticas empresariais destrutivas. Nessa premiação a GDF Suez ficou em segundo lugar, atrás da suíça Roche, que ganhou o primeiro lugar por conta de uma polémica na China envolvendo transplantes antiéticos e a venda de medicamentos que controlam a rejeição.

A indicação da GDF Suez foi feita pela ONG brasileira Amigos da Terra que, ao início de 2010, já havia enviado uma carta para o presidente da GDF Suez, em conjunto com outras 17 entidades nacionais e internacionais, questionando os abusos aos direitos humanos e ambientais no processo de licenciamento ambiental. Na indicação da premiação, a Amigos da Terra denuncia “a pressão massiva da empresa nas agências brasileiras de meio ambiente (...) de forma a obter licenças parciais questionáveis” (*The Public Eye Awards*, 2010). A acusação está baseada em um escândalo divulgado pelos

jornais brasileiros em 2007, acusando os estudos ambientais apresentados de não conterem dados suficientes para a concessão da licença. O IBAMA concedeu a licença de instalação, gerando uma grande polêmica, que coincidiu com o pedido de demissão da então ministra do Meio Ambiente, Marina Silva, e resultou em um processo movido pelo Ministério Público Federal e o Ministério Público de Rondônia por improbidade administrativa ao então presidente do IBAMA, acusado de violar a Constituição Brasileira ao conceder a licença à Jirau mesmo perante às irregularidades do projeto<sup>22</sup>.

- 1ª categoria: relacionamento com a comunidade

Do ponto de vista do licenciamento ambiental, a ESBR se relaciona prioritariamente com as comunidades residentes em sua área de influência direta (AID). Esse conceito, trazido pelo licenciamento, inclui comunidades como a de Mutum-Paraná, que praticamente desaparecerá após o alagamento do reservatório, e exclui comunidades como Jaci Paraná, que é considerada área de influência direta da usina de Santo Antônio, eliminando as obrigações legais da ESBR perante esta comunidade.

No entanto, apesar dessa divisão legal, o próprio EIA já havia sinalizado o impacto de Jirau em Jaci Paraná ao afirmar que:

“Para a operação do canteiro é necessária a aquisição de bens e mercadorias nos mercados locais e municipal, concentrados na cidade de Porto Velho e em Jaci-Paraná, a primeira por oferecer melhores condições de atendimento à demanda e a segunda devido a sua proximidade. Inclui também a prestação de serviços básicos para atendimento à população que trabalha e/ou reside no local”. (EIA AHE Jirau, 2006: 35).

Assim, a ESBR começou a desenvolver atividades em Jaci Paraná utilizando parte dos recursos previstos no PBA. Segundo um representante da empresa: “(...) o IBAMA reconhece, os bancos reconhecem, todo mundo reconhece que o caso de Jaci é um caso especial que extrapola o conceito estabelecido no licenciamento que as ações do empreendedor é desde a barragem para cima. Nesse caso é um caso especial que pra baixo há um impacto significativo.” (trecho de entrevista ESBR).

A estratégia de responsabilidade social da Camargo Corrêa, por sua vez, considera Jaci Paraná como um de seus principais *stakeholders* e tem realizado reuniões junto aos líderes comunitários no intuito de desenvolver programas, como o *Infância Ideal*, e até

---

<sup>22</sup> A decisão da Justiça Federal de Rondônia foi favorável ao então presidente do IBAMA.

mesmo ações filantrópicas pontuais, como a realização de festas em datas comemorativas (Natal, Páscoa, Dia das Crianças).

Apesar da comunidade de Jaci Paraná participar das atividades propostas pelas empresas, foi possível observar que há muita confusão a respeito das responsabilidades de cada uma delas. Em duas reuniões realizadas pela CCCC em conjunto com o ICC para o desenvolvimento do projeto *Infância Ideal* foi comum a comunidade cobrar questões legais que constam no PBA, responsabilidade da ESBR, ou relembrar assuntos que foram questionados durante as audiências públicas, responsabilidade do consórcio da usina de Santo Antônio. A CCCC e o ICC, baseadas em suas experiências com obras desse porte, reconhecem a confusão e afirmam:

“A gente sabe que elas estão passando por um processo de mudança muito rápido, elas têm um monte de insegurança, de questionamentos. E tem muita coisa que não é a nossa responsabilidade. Então a gente...o primeiro passo é acolher, entendeu? Acolher tudo que...e aí depois a gente vai organizando: Não, olha, isso aqui não é nossa competência, a gente nem pode fazer.” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

Em contrapartida, perante o questionamento se a ESBR já chegou a ser cobrada por algum projeto da CCCC/ICC, um representante afirma: “Já chegamos. A gente responde que é um projeto da Camargo Corrêa. Nós somos parceiros da Camargo Corrêa. Até porque a questão, ela é totalmente alinhada com o PBA. Ou seja, a Camargo está prestando um serviço para a sociedade local, serviço super importante, e que esse serviço tem que ser relatado, reportado dentro desse programa do PBA.” (trecho da entrevista ESBR).

Sob a ótica do PBA, existe um programa que prevê algumas ferramentas de comunicação de forma a garantir um fluxo de informações seguro e que a comunidade se sinta à vontade para expor os seus anseios. Inclusive, a ESBR implantou um sistema de atendimento telefônico gratuito através do qual podem ser tiradas dúvidas sobre o empreendimento, dar sugestões e críticas.

- 2ª categoria: desenvolvimento comunitário

No caso da estratégia de responsabilidade social buscada pela CCCC, o ICC é encarregado de auxiliar a empresa a promover o desenvolvimento das comunidades em que ela atua. No caso específico de Jirau, até a finalização da recolha de dados para esta

pesquisa, duas linhas programáticas do ICC estava sendo implantadas: o *Infância Ideal* e o *Futuro Ideal*.

O programa *Infância Ideal* conta com a parceria da WCF (*World Childhood Foundation*), uma ONG internacional fundada para defender os direitos das crianças e adolescentes e que atua no Brasil desde 1999. A WCF é uma das principais parceiras do ICC no desenvolvimento de projetos e, não coincidentemente, é presidida por uma das herdeiras do Grupo Camargo Corrêa.

A atuação do programa em Jirau envolveu diferentes etapas. Primeiramente, foi realizado um diagnóstico na região, inclusive com os profissionais da obra, para levantar a existência e a gravidade da situação do Estado de Rondônia. Depois, o ICC mobilizou os líderes comunitários, as secretarias municipais e os conselhos tutelares para a formação dos comitês. Há pouco mais de um ano foram formados dois grupos de trabalho: um para a questão da exploração sexual infantil e outro para a questão do esporte, cultura e lazer das crianças e adolescentes da região. Cada grupo foi convidado a pensar em soluções ou alternativas para que se possa atacar os problemas, considerando que o foco do programa é sempre crianças de 0 a 6 anos. Conforme ressalta um representante do CCCC: “a comunidade tem que querer o projecto, né? A gente não obriga ninguém a querer o nosso projecto. Tem que partir dela para se construir uma coisa comum.” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

Apesar de trabalhar com uma proposta participativa, o ICC possui algumas restrições na condução do projeto. A verba, por exemplo, é sempre repassada diretamente para a comunidade. Inclusive, de acordo com relatos da entrevista, a falta de organizações representantes da sociedade civil em Jaci Paraná torna-se um obstáculo para o andamento do projeto, pois além de se tornar mais difícil o repasse de recursos, não há um grupo de trabalho sólido que possa executar o projeto na ausência do ICC. Além disso, os projetos do ICC não visam a construção de instalações para a comunidade. Neste sentido, o papel do ICC é de facilitador e financiador. Conforme ressalta um representante: “(...) a gente pode contribuir para melhorar uma creche, né? A gente pode trabalhar com doação, material pedagógico, até na melhoria de infraestrutura, mas a gente não pode construir uma creche porque isso é de competência do poder público. A gente não pode pegar e construir e doar” (trecho da entrevista CCCC/ICC).

Um outro programa implantado pela CCCC/ICC é o *Futuro Ideal*. Em Jirau, esse programa possui duas linhas de atuação. A primeira, o projeto *Parcerias para a Sustentabilidade*, identificou fontes de renda em algumas comunidades de Rondônia para o desenvolvimento futuro de assessoria e oficinas de aprimoramento no intuito de capacitar os pequenos empresários para a atuação em cooperativas. A segunda vertente é o projeto *Geração Sustentável*, elaborado pela CCCC em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e que contou com a ajuda estratégica e financeira do ICC. O *Geração Sustentável* visa qualificar a mão-de-obra a ser utilizada na construção de Jirau, embora os cursos não sejam obrigatoriamente vinculativos à oferta de empregos na empresa. Os alunos vêm de todo o Estado de Rondônia em busca de cursos de carpinteiro, marceneiro, mecânico, eletricitista, entre outros.

Do ponto de vista do PBA, e conseqüentemente da ESBR, existe um programa voltado ao apoio dos grupos socialmente vulneráveis, especialmente jovens, mulheres e idosos. No entanto, o PBA traz atividades de maneira muito generalizada, como a ideia de fornecer orientação aos idosos na obtenção da aposentadoria, ou envolver jovens e adultos em programas de qualificação. Além disso, há a intenção de se obter um Centro de Referência em Assistência Social para se trabalhar com a população vulnerável. Conforme ressalta um representante da, ESBR: “O PBA só quer fazer, ele não diz muito como fazer.” (trecho de entrevista ESBR).

Da mesma forma, o PBA também prevê a qualificação da mão-de-obra de maneira a atender a demanda da própria usina e qualificar a população em atividades não necessariamente relacionadas com o empreendimento, como artesãos, pequenos empresários, professores. Para isso, a ESBR lançou um programa próprio chamado *Jirau Qualifica* em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia (SEBRAE-RO).

As atividades de desenvolvimento comunitário previstas no PBA ainda englobam a exploração do potencial madeireiro do Estado por meio do reflorestamento nativo e o apoio às atividades de lazer e turismo.

- 3ª categoria: deslocamento de pessoas e meios de subsistência

Se por um lado, as usinas hidrelétricas constituem uma matriz energética limpa e podem ser economicamente vantajosas, por outro trazem impactos irreversíveis para



algumas comunidades. Segundo o estudo ambiental apresentado no PBA, a forte vinculação desses indivíduos com os recursos naturais, especialmente com a atividade pesqueira, somada às baixas taxas de associativismo, falta de infraestrutura, qualificação profissional e escolarização, torna a questão ainda mais complexa de ser atacada ao nível gerencial.

No caso da CCCC/ICC não existe programa específico voltado para a questão ou para as comunidades ribeirinhas, uma vez que a estratégia da empresa está focada em Jaci Paraná, cuja comunidade não sofrerá grandes ações de remanejamento, pois esta ação esta voltada somente às comunidades que serão diretamente afetadas pelo alagamento do reservatório

O PBA de Jirau, por sua vez, possui um programa voltado especificamente para o remanejamento das populações atingidas. É de responsabilidade do empreendedor fornecer os recursos financeiros, humanos, materiais e institucionais que garantam a qualidade de vida da população e a capacidade de subsistência. Assim, o PBA fala em duas linhas de atuação: o remanejamento da população atingida e a reorganização das atividades produtivas. O programa de remanejamento prevê alguns tipos de indenizações e/ou apoio na reinserção para proprietários dos terrenos e não proprietários com e sem vínculo empregatício com os proprietários.

Além disso, para comunidade mais atingida com Jirau, Mutum-Paraná, foi construída uma nova cidade dentro do distrito de Jaci Paraná, prevista no Programa de Compensação Social do PBA, denominada Nova Mutum ou Pólo de Desenvolvimento Industrial. O Pólo poderá abrigar parte dos indivíduos remanejados – a escolha pelo tipo de indenização fica à critério do indivíduo. Na fase da construção, o Pólo possui ainda dois objetivos principais: fixar parte dos trabalhadores e suas famílias próximo ao canteiro de obras, diminuindo a pressão por serviços e infraestrutura no município, e gerar empregos e fontes de renda a partir das demandas por produtos e serviços dentro do Pólo.

Do ponto de vista económico, o PBA elegeu algumas atividades de reinserção, como a criação de fazendas de peixes ao longo do rio Madeira para os pescadores. Atividades de subsistências não estão previstas nos programas, pois, segundo o PBA, a agricultura de subsistência depende do acesso à terra e insumos para plantios, o que não pode ser garantido. Assim, optou-se por monitorar estas atividades por meio de indicadores de segurança alimentar e nutricional.

- 4ª categoria: repartição dos custos

O crescimento vertiginoso do município de Porto Velho, ocasionado principalmente pela chegada dos migrantes em busca de empregos, não foi acompanhado por investimentos nas cidades, que ainda não possuem infraestruturas básicas, como saneamento ou ruas asfaltadas. Porto Velho, por exemplo, possui apenas três hospitais públicos que recebem toda a população do interior do estado, poucas escolas e diversos outros serviços que estão sendo pressionados pelo aumento da demanda. Aqueles que suportam os custos geralmente são as pessoas mais pobres e vulneráveis (WCD, 2000).

Para a CCCC/ICC, devido a sua política de não construir instalações para a comunidade e atuar em uma linha mais pedagógica, não se pode considerar nenhuma estratégia para esta categoria. Para a ESBR, além da construção do Pólo, existem alguns programas no PBA no intuito de melhorar a infraestrutura das áreas afetadas, como o programa em saúde pública, através do fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e vigilância epidemiológica e vetorial, melhoria do saneamento básico e pavimentação, programas de apoio aos municípios para o atendimento da população migrante, investimentos em equipamentos educacionais. Na cidade de Jaci Paraná foi inaugurado recentemente serviços de internet banda larga e torres para sinal de telemóvel, que até recentemente não alcançavam o distrito. Do ponto de vista de infraestrutura atingida após o alagamento do reservatório serão reconstruídos alguns trechos da rodovia BR364 e realocados cabos de fibra ótica e linhas de transmissão. Lembrando que, no caso de Jaci Paraná, por conta da presença de UHE Santo Antônio, cabe ao IBAMA definir o campo de responsabilidade de cada empreendedor.

- 5ª categoria: comunidades indígenas

Em ofício enviado ao IBAMA pela Fundação Nacional do Índio (FUNAI)<sup>23</sup> em Agosto de 2006, salientou-se a necessidade do EIAs das usinas do Rio Madeira (Jirau e Santo Antônio) refletirem e desenvolverem análises sobre o impacto socioambiental do

---

<sup>23</sup> A FUNAI é um órgão governamental brasileiro responsável pela implementação de políticas públicas voltadas aos territórios e populações indígenas.

empreendimento nas comunidades indígenas. Até então o estudo havia feito somente um levantamento de dados a respeito das terras indígenas afetadas, que foram então consideradas áreas de influência indireta (AII) de Jirau, por estarem à jusante do rio Madeira. Além disso, as terras indígenas ao longo das linhas de transmissão de energia também haviam sido desconsideradas, configurando, segundo a FUNAI (2006), um grave erro de estudo, especialmente pelo fato de que algumas dessas terras abrigam comunidades indígenas isoladas (que nunca fizeram contato com a civilização moderna) e que são monitoradas por este órgão.

Em resposta à FUNAI, foi incluído no PBA de Jirau a necessidade de levantamentos detalhados sobre as Terras Indígenas Kaxarari, Igarapé Lage, Igarapé Ribeirão e Uru-Eu-Wau-Wau. Os programas propostos no PBA se propõem a desenvolver diagnósticos socioambientais, valorizar os “saberes indígenas” (aspas do próprio PBA), conhecer as percepções dos índios criando espaços de comunicação, apoiar o uso racional dos recursos, desenvolver cartilhas educativas e oferecer ferramentas que facilitem a introdução de políticas voltadas para o atendimento emergencial das necessidades dessas comunidades.

- 6ª categoria: preservação do património

Este indicador engloba tanto a preservação do património arqueológico quanto paleontológico. O PBA prevê dois programas para a preservação do património, que engloba a prospecção e salvamento no caso arqueológico, e a investigação, salvamento e monitoramento para o paleontológico. De acordo com o PBA, não existem requisitos legais para o salvamento paleontológico em grandes empreendimentos, assim como existe para o património arqueológico. Assim, a ESBR pretende antecipar-se à legislação<sup>24</sup> e “resguardar a preocupação frente a este património”.

Além disso, em um dos programas do PBA, denominado Programa Básico para a Construção e de responsabilidade da construtora, ou seja, da Camargo Corrêa, existe um código conduta básico no qual um dos pontos é com relação à preservação dos recursos culturais pelos funcionários da construtora e da comunicação da existência de sítios arqueológicos e paleontológicos.

---

<sup>24</sup> O PBA cita o projeto de lei nº 1.859/99, proposto pelo Senador Lucio Alcântara.

Com relação à preservação das tradições locais, o Programa de Prospecção e Salvamento do Patrimônio Arqueológico prevê técnicas para acessar, registrar e sensibilizar os indivíduos a respeito da preservação do folclore, cultura popular, festas populares e religiosas, literatura de cordel, assim como o patrimônio paisagístico e meio ambiente histórico, como, por exemplo, a Estrada de Ferro Madeira-Mamoré. O Programa de Apoio às Comunidades Indígenas também fala sobre a valorização dos “saberes indígenas”, mas não descreve quais são os “saberes” e as práticas a serem adotadas nesse sentido.

A Camargo Corrêa, por sua vez, possui em seu código de conduta o respeito às comunidades e suas tradições, mas não possui nenhuma ação concreta além do treinamento de seus funcionários no código.

- 7ª categoria: relacionamento internacional

Uma outra falha apontada pelas ONGs brasileiras, como a Amigos da Terra, é a ausência de estudos a respeito do impacto das usinas sobre a Bolívia, país fronteiro com o Estado de Rondônia e local aonde nasce o rio Madeira. Em ofício enviado ao IBAMA, o *Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente* (2008) boliviano questiona a falta de provas por parte do governo brasileiro que possam garantir que não haverá impacto em território boliviano.

O governo brasileiro, por meio do chanceler Celso Amorim e da então ministra do Meio Ambiente, Marina Silva, afirmaram que as usinas no rio Madeira não terão nenhum impacto na Bolívia, posição adotada também pelas empresas envolvidas no projeto (*Folha de São Paulo*, 20-11-2006). De fato no PBA elaborado pela ESBR e aprovado pelo IBAMA não possui nenhum programa que possa atingir a esse problema, apesar das críticas e da mobilização das ONGs brasileiras.

- 8ª categoria: relacionamento com o governo

Embora o processo de licenciamento ambiental basicamente defina o relacionamento do consórcio com o governo, do ponto de vista da Camargo Corrêa este relacionamento se dá tanto de forma indireta, por meio da ESBR, quanto diretamente através do cumprimento de exigências legais dentro e fora do rito do licenciamento e

das próprias parcerias realizadas nos programas do ICC.

A diretriz de sustentabilidade que pauta o relacionamento com este *stakeholder* no grupo relaciona-se à dimensão econômica e possui um indicador que corresponde ao pagamento de tributos e contribuições (ver tabela 4). De fato, segundo um representante da empresa: “através de alguns programas, nesse tema nós estamos nos relacionando com o governo<sup>25</sup>, mas nós não temos uma relação tão próxima de diálogo com o governo com relação a essa questão de sustentabilidade.” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Para os programas do ICC, por sua vez, o apoio do poder público é essencial para a execução dos programas, uma vez que a ideia principal é reforçar as ações já existentes, especialmente as políticas públicas. Com relação a este relacionamento, um representante do ICC pontuou:

“...nosso papel não é julgar o poder público, não é dizer se ele está fazendo certo ou se ele está fazendo errado. É ajudar no que ele está fazendo. Então a gente não...é...aí a gente está em vários municípios e em todos os municípios a gente tem que estabelecer uma boa relação com o poder público, seja ele de que partido, e de que orientação e do que esteja fazendo.” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Além disso, conforme demonstrado anteriormente, a CCCC/ICC possui limitações na atuação de seus projetos, como o não repasse de dinheiro aos cofres públicos e a não construção de instalações públicas, que devem ficar a cargo do governo. Além disso, a parceria com o poder público deve considerar ressalvas importantes, como a própria limitação que os órgãos públicos enfrentam de recursos financeiros, humanos e institucionais: “não quer dizer que não vá ter dificuldades porque o tempo do poder público é um, o tempo da empresa é outro, o tempo do Instituto é outro. Então quando a gente se reúne para fazer um projeto, a gente tem que lidar com essas diferenças de tempo, de limite de recurso, né?” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Por outro lado, outra questão colocada pelas entrevistas é a própria carência das comunidades onde os programas são desenvolvidos no que concerne a falta de serviços básicos:

“quando a gente chega nessas comunidades que são muito carentes fica muito difícil a gente querer fazer algo mais porque se o mínimo está faltando, então para

---

<sup>25</sup> Em trecho posterior da entrevista, a representante do ICC especifica que este relacionamento para os programas do ICC é apenas com o poder público local e não abrange as esferas estaduais ou federais.

eles o mínimo é latente. Então, se falta saúde, se falta rede de proteção, no caso que a gente está botando esse tema de exploração....então, acho que assim, pelo menos assim...no meu ponto de vista enquanto construtora, assim, eu acho que se torna um desafio maior...não estou dizendo que não é viável, mas acho que o desafio se torna maior porque você precisa mostrar para eles que “olha, a gente não pode fazer isso”...primeiro porque também não é uma obrigação nossa e segundo que não é a nossa filosofia.” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Sob a ótica da PNMA, o PBA contempla um programa específico para as empresas responsáveis pela construção, denominado Programa Ambiental para a Construção. Este programa determina que é de responsabilidade da CCCC minimizar ou mitigar os danos ambientais durante todo o período da construção com o intuito de preservar as condições naturais da paisagem, restringindo a sua atuação às áreas estritamente necessárias. Além disso, o programa prevê um código de conduta básico a ser adotado pela CCCC, além do código próprio da empresa, que contém algumas orientações voltadas para o comportamento dos funcionários da construtora no canteiro de obras, como a preservação dos recursos naturais, a não utilização de armas de fogo e consumo de bebidas alcoólicas ou drogas dentro do canteiro, feitura de fogueiras etc.

- 9ª categoria: relacionamento com os acionistas e investidores

Considerando que os *shareholders* serão sempre os grandes financiadores da responsabilidade social empresarial, a relação que as empresas mantêm com eles é de grande importância. O Grupo Camargo Corrêa ainda possui em sua estrutura de acionistas os herdeiros do grupo, filhas e genros de um dos fundadores, Sebastião Camargo. Segundo um representante da CCCC: “uma coisa que falam muito é que assim sempre tem muito uma visão do Seu Sebastião Camargo, né? Aquela coisa do empreendedorismo, que ele sempre foi uma pessoa empreendedora, sempre disse que os jovens eram o futuro.” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

Além disso, uma outra questão levantada na entrevista é com relação à atuação de curto prazo da CCCC nas obras, que influi na percepção da atuação em RSE e sustentabilidade da empresa pelos seus acionistas, investidores e demais *stakeholders*. Em Jirau, por exemplo, o término da construção dar-se-á em 2013, completando apenas 6 anos de atuação da construtora dentro desse canteiro de obras. Segundo um representante da CCCC: “a construtora ainda tem um fator crítico maior, né? Ela tem uma vida de curto prazo e ela queria realmente deixar algum bem com a comunidade de longo prazo e aí que ela enxergou uma parceria muito forte para desenvolver os pro-

jetos com o Instituto” (trecho de entrevista CCCC/ICC). No entanto, do ponto de vista estratégica, a CCCC considera a questão como um aprendizado empresarial: “acho que talvez o resultado que ela vai obter na sementinha que ela está plantando, talvez não seja aqui em Jirau, talvez seja num momento maior, onde ela estiver replicando isso em outras obras, onde ela tiver isso como cultura da empresa, né? Aí ela vai enxergar esse resultado, aí ela vai enxergar aí esse valor” (trecho entrevista CCCC/ICC).

Para a ESBR, a relação com os investidores é percebida de outra maneira. O consórcio, que possui a Suez Energy International como acionista majoritária (50,1%), duas empresas estatais que juntas detêm 40% da usina e a participação da Camargo Corrêa Investimentos em Infraestrutura com 9,9%, constitui uma empresa com um objetivo específico (a exploração comercial da usina hidrelétrica de Jirau) e com custos de projeto e lucros advindos da comercialização de energia pré-estabelecidos.

A UHE Jirau constitui o maior empréstimo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES), instituição pública, no valor de R\$7,21 bilhões (82,9% do custo estimado para a sua construção). Deste valor, R\$3,635 bilhões foram repassados diretamente pelo BNDES para a usina, enquanto R\$ 3,585 bilhões foram repassados para o co-financiamento de outras instituições financeiras, como o Banco do Brasil, Caixa Económica Federal, Bradesco BBI, Unibanco e Banco do Nordeste do Brasil. Com exceção do Banco do Nordeste, todos os outros bancos são signatários dos Princípios do Equador. Dessa forma, esses princípios devem ser aplicados à UHE Jirau. Segundo a empresa, a liberação do recurso pelos bancos é trimestral e depende necessariamente da auditoria realizada pela equipe multidisciplinar do BNDES. Apesar da relação com os bancos ser apontada pelo representante da ESBR como “mais tranquila”, caso sejam observados desvios significativos no projeto com relação aos princípios, a parcela do financiamento não é liberada.

- 10ª categoria: relacionamento com fornecedores

Para o PBA, a relação com os fornecedores é vista prioritariamente por meio do estímulo ao empresariado local (*Jirau Qualifica*), visando apoiar a economia das AIDs. Para a Camargo Corrêa, além da realização do programa *Parcerias para a Sustentabilidade*, que também visa o desenvolvimento e capacitação de fornecedores locais

para o fornecimento de insumos para a empresa, a Camargo Corrêa tenta replicar alguns de seus critérios socioambientais para a cadeia de suprimentos. Existe um procedimento interno que consiste no preenchimento de um questionário de avaliação de fornecedores, considerando critérios que vão desde o atendimento da legislação até treinamentos no código de conduta do grupo. Adicionalmente, a CCCC impõe aos seus fornecedores a assinatura de um termo de compromisso que procura garantir a não utilização de trabalho infantil ou escravo, remuneração justa e horário de trabalho de acordo com a legislação, a liberdade de associação e direito à negociação coletiva, a coibição de práticas disciplinares lesivas ou discriminatórias e o zelo pela saúde e segurança no ambiente de trabalho.

- 11ª categoria: relacionamento com o cliente

Este indicador refere-se à relação entre consórcio e contratada, ou seja, entre a ESBR e a CCCC, sendo a ESBR o cliente e a CCCC a prestadora de serviço. Do ponto de vista da ESBR, o consórcio deve garantir acima de tudo o cumprimento dos requerimentos contidos na legislação ambiental, o atendimento do cronograma de construção e operação da usina e a implantação completa das atividades previstas no PBA de forma a obter a licença de instalação do empreendimento. Para alcançar esse objetivo, algumas ferramentas são utilizadas pela ESBR. Uma delas é a contratação de uma terceira empresa presente no canteiro de obras, a Leme Engenharia, que fiscaliza todas as atividades realizadas pela Camargo Corrêa e as demais contratadas. A Leme é uma empresa que faz parte do grupo GDF Suez e está presente no canteiro de obras como representante da ESBR. Apesar de sua importante atuação no empreendimento, uma análise mais apurada dessa empresa não entrou neste estudo por ser uma representante direta da ESBR e não conduzir atividades de responsabilidade social na obra.

Além disso, com relação à elaboração do próprio código básico de conduta imposto à CCCC por meio do Programa Ambiental da Construção, um representante da ESBR afirma:

[o código de conduta básico foi uma] “necessidade da ESBR para lidar com o contexto. Eu não sei o quanto ele é aplicado, mas a ESBR que estabeleceu isso. Não veio do Termo de Referência. (...) Mas é bem focado no PBA, eu já fiz essa correlação [com o código de conduta da CCCC] e o corporativo da Camargo, ele cobre bem o nosso, se correlaciona muito bem” (trecho de entrevista ESBR).



A CCCC, por sua vez, também está preocupada com o nível de atendimento das exigências do seu cliente, tanto que periodicamente conduz avaliações para verificar o nível de conformidade às demandas do cliente e sua satisfação com relação ao serviço prestado. Por isso, para a CCCC as ações de RSE realizadas devem “complementar [o PBA] e de alguma forma estar relacionado com os impactos que a construtora está causando e com a comunidade que a construtora entender que ela deve estar atuando” (trecho de entrevista CCCC/ICC).

A ESBR, por outro lado, acredita que, por ser uma empresa cuja cultura corporativa não está consolidada, deva estabelecer mecanismos de controle sobre as suas contratadas. Para um representante da empresa: “o que a Energia Sustentável pede nessa questão do controle é que todas as ações que a Camargo for fazer extra canteiro que ela correlacione com o respectivo PBA e ao mesmo tempo convide as outras empresas a poder fazer parte, tentar pegar carona na cultura da Camargo.” (trecho de entrevista ESBR). Isso porque toda ação desenvolvida fora do canteiro de obras e que relacione a comunidade deve estar prevista no PBA ou precisa ser reportada e aprovada pelo IBAMA. Mesmo assim, a ESBR parece considerar as atividades da CCCC como modelo de boas práticas em Jirau: “Ela [Camargo Corrêa] seria o carro chefe. Eles não conseguiram perceber que é esse o novo objetivo, mas nós também não deixamos muito claro. Para poder serem aí o indutor de boas práticas para outras empresas que não têm essa cultura.” (trecho de entrevista ESBR).

- 12ª categoria: filantropia corporativa

Para a construção desta categoria, entendeu-se por filantropia um comportamento empresarial desejado pela sociedade, mas que vá além das obrigações ou responsabilidades da empresa (Schwartz e Carroll, 2003). Assim, foram englobadas respostas que continham atitudes de beneficência e voluntarismo individual e, por isso, que fossem pontuais ou *ad hoc*. No caso da ESBR, não existem em Jirau ações filantrópicas, já que todas as atividades e recursos disponibilizados devem estar previstos no PBA ou reportados ao IBAMA. No caso da CCCC, a atuação do ICC torna a filantropia em uma estratégia a medida que os recursos aportados são destinados a programas estruturados que podem ser aplicados em diferentes contextos.

O departamento de Comunicação e Responsabilidade Social de CCCC Jirau promove algumas ações, como doações de alimentos, roupas, brinquedos, durante datas ou eventos comemorativos. O programa *Ideal Voluntário*, por exemplo, apesar de estar dentro de uma linha programática do ICC também traz anualmente para Jirau a campanha *Dia do Bem Fazer*, que constitui em um dia de ações voluntárias promovido pelos funcionários do Grupo Camargo Corrêa e seus familiares. Em 2008, a atividade foi realizada fora do período de trabalho (domingo), podendo ser considerado um voluntarismo fomentado pela empresa, inclusive na disponibilização de recursos financeiros e materiais, mas que Os funcionários de Jirau desenvolveram atividades na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) em Porto Velho com a doações de móveis, atividades de educação ambiental, como a realização de coleta seletiva, e oferecimento de um almoço comemorativo.

- 13ª categoria: relacionamento com os empregados

Para a construção dessa categoria foram considerados os milhares de funcionários presentes diretamente no canteiro de obras, ou seja, os empregados e contratados da CCCC. Apesar da ESBR manter um pequeno quadro de funcionários especializados em seus escritórios em Porto Velho e no Pólo, a realidade vivida por essas pessoas não está tão inserida no cotidiano da construção e está voltada a contextos mais específicos, como o relacionamento com as empresas contratadas para a implantação do PBA. Além disso, não foi relatado nenhum programa de RSE voltado especificamente para este pequeno universo de funcionários. Sendo assim, este estudo optou por focar nos empregados da CCCC.

O sistema de gestão de responsabilidade social da Camargo Corrêa contempla a participação das gerências das obras na elaboração da estratégia. Em 2008 foi criada a ferramenta *Radar* com base no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo), no Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e no Guia Exame de Responsabilidade Social. A partir dessa ferramenta são definidos os planos de sustentabilidade de cada empresa do grupo, integrados ao processo de planejamento plurianual (Relatório Anual Grupo Camargo Corrêa, 2008). Assim, são promovidos pela diretoria de sustentabilidade *workshops* anuais nos quais representantes dos departamentos administrativo, qualidade, saúde e segurança das diversas empresas do grupo preenchem uma avaliação de susten-

tabilidade visando três cenários: onde a empresa está atualmente, onde quer chegar no próximo ano e nos próximos cinco anos. Em outro momento, a diretoria de cada empresa, em conjunto com a gerência das obras também realizam esta atividade. A partir da análise do radar, metas são criadas para cada uma das empresas nas dimensões social, econômica e ambiental.

Além disso, a Camargo Corrêa mantém um banco de dados de atividades elaboradas e enviadas pelos funcionários para o prêmio *Revelou Ideias e Práticas*. O prêmio tem por objetivo mobilizar e educar os funcionários nas práticas de sustentabilidade. Existem duas categorias de premiação: *Ideias*, que fomenta a inovação de produtos, serviços e processos em sustentabilidade e *Práticas*, que sistematiza e divulga as práticas já existentes em todas as empresas do grupo.

Com relação aos demais profissionais, especialmente os trabalhadores dos canteiros de obras, que constituem o maior número e compõem a base do quadro de funcionários, a empresa acredita ser difícil comunicar a essas pessoas sobre a estratégia de RSE:

“Na verdade a gente procura traduzir da melhor forma isso para o profissional porque quando a gente fala de responsabilidade social, aspectos e impactos sociais é muito difícil eles entenderem a linguagem. Então a gente sempre procura traduzir para a linguagem do dia a dia deles, né? Procurar entender qual é a melhor ferramenta que a gente pode estar utilizando no dia a dia deles, tá?” (trecho entrevista CCCC/ICC).

Uma dessas ferramentas são os DDEs (diálogos diários de excelência) realizados pelos encarregados e suas equipes de trabalho em campo diariamente antes do início das atividades, abordando temas como segurança, trabalho em equipa, e, porventura, atividades de responsabilidade social. É nesse momento que os profissionais também rezam um pai-nosso para abençoar o dia de trabalho deles. Outro momento é a atividade de integração realizada para todos os novos funcionários contratados pela Camargo Corrêa. Apesar de tanto as palestras de indução para todos que ingressem na obra, quanto os diálogos diários serem um exigência contida no Programa Ambiental da Construção do PBA, a Camargo Corrêa também adota o procedimento em outras obras, possivelmente decorrente das mesmas exigências ambientais. Adicionalmente ao processo de comunicação, a Camargo Corrêa implantou, alinhado com as exigências do PBA, uma ouvidoria para os trabalhadores que conta com o atendimento de assistentes sociais e um linha *toll free* (0800) para o registro de reclamações, anônimas ou não, e sugestões.

Uma atividade realizada diretamente com os funcionários é a campanha *Grandes Obras contra a Exploração Sexual*, que faz parte do programa *Infância Ideal*. A empresa faz uma série de sensibilizações por meio de multiplicadores internos a respeito do tema. A participação em uma dessas reuniões de sensibilização demonstrou uma preocupação da ONG WCF em atacar o problema essencialmente dentro das obras, ou como foi colocado, “limpar o próprio quintal” para que se possa divulgar a questão em outras esferas da sociedade.

Na mesma linha, o PBA prevê a inclusão de outros treinamento para os funcionários, implantado pela Camargo Corrêa, sobre doenças sexualmente transmissíveis. É importante lembrar que a implantação do programa diz respeito à Camargo Corrêa, pois toda ação que envolve o canteiro de obras é de responsabilidade da construtora.

Com relação à questão do aperfeiçoamento profissional, além do programa *Geração Sustentável*, a Camargo Corrêa oferece voluntariamente aulas no próprio canteiro de obras para funcionários que desejam concluir sua escolarização .

Para as questões envolvendo as minorias, como pessoas com deficiências e jovens, existem duas leis que prevêm cotas nas empresas para esses indivíduos. O Decreto nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999, prevê, além da inserção da pessoa portadora de deficiência física no mercado de trabalho, uma cota de 5% para empresas com mais de mil funcionários<sup>26</sup>. Da mesma forma, o Decreto nº 5.598 de 1 de Dezembro de 2005 obriga os estabelecimentos de qualquer natureza empregarem e matricularem nos Serviços Nacionais de Aprendizagem (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT ou SES-COOP) um número de jovens aprendizes que corresponda a no mínimo 5% e no máximo 15% do total de trabalhadores cujas atividades demandem formação profissional. Para a legislação brasileira é considerada aprendizagem o contrato individual de trabalho contemplado entre um empregador e um empregado com idade entre 14 e 18 anos. De acordo com relatos da entrevista, atualmente a realidade das empresas de construção civil é não cumprir essas leis na totalidade, uma vez que o cálculo da cota é feito sobre o total de funcionários de toda empresa e a alocação desses indivíduos diretamente na construção civil é proibida (no caso dos jovens) ou restrita (no caso dos deficientes), devido a periculosidade e insalubridade inerentes ao ambiente.

---

<sup>26</sup> A cota depende do número de funcionários mantidos pela empresa, sendo um mínimo de 2% para empresas com mais de cem funcionários.

Ainda assim, a Camargo Corrêa desenvolve o programa *Conviver com as Diferenças* que procura ferramentas diferenciadas para a contratação e inserção dos portadores de deficiências dentro de Jirau. Para o aprendiz, a empresa afirma: “agora a gente vai trabalhar mais com aprendiz, que também Jirau também já vem trabalhando com aprendiz, junto do Geração Sustentável” (trecho entrevista CCCC/ICC). Adicionalmente, a Camargo Corrêa Jirau mantém um indicador para medir o número de mulheres contratadas (em Junho/2009 eram 9,8% do total e nenhuma em cargo executivo).

Na questão da saúde e segurança, o próprio PBA, por meio do Programa Ambiental para a Construção, obriga a implementação de medidas preventivas e de controle. A Camargo Corrêa, por sua vez, possui um departamento de saúde e segurança do trabalho, responsáveis por preservar as condições do ambiente de trabalho, repassar normas de segurança e fornecer equipamentos de segurança individual e coletivas aos trabalhadores, estabelecer programas de prevenção de doenças, entre outros, além da presença de ambulatório com médicos e enfermeiros do trabalho.

Do ponto de vista sindical, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção Civil do Estado de Rondônia (STICCERO), filiado à CUT (Central Única dos Trabalhadores), é que representa a categoria. Em 2009 foi realizado um acordo coletivo válido por 2009/2010 com um reajuste salarial de 11,14%, possibilidade de visita família a cada quatro meses (para funcionários contratados em outros Estados), trabalho opcional aos sábados, entre outros.

Além disso, o PBA abrange a questão da mobilização e desmobilização do contingente de funcionários da usina, cujo pico estimado pode chegar a 20.000 empregados entre todas as empresas presentes no canteiro de obras. Assim, o PBA prioriza a contratação de mão-de-obra local para cargos não especializados e qualificação da população local (objetivo dos programas *Geração Sustentável* e *Jirau Qualifica*). Adicionalmente, a empresa deve garantir o retorno das pessoas recrutadas em outros Estados ao seus locais de origem.

- 14ª categoria: educação ambiental

O PBA contempla a realização de um Programa de Educação Ambiental, cujos objetivos vão desde a constituição de um observatório ambiental até a valorização dos

“saberes populares” como meio de preservação ambiental. O principal público alvo do programa são os moradores e trabalhadores provenientes das AIDs, embora ele também contemple AIs, como Jaci Paraná.

Da parte da CCCC, em 2009 foi inaugurado o Centro Integrado de Educação Ambiental (CIEA), uma instalação dentro do canteiro de obras que contém um viveiro de mudas de espécies nativas e promove oficinas de artesanato com objetos reciclados, palestras para escolas sobre consumo responsável, entre outros. De acordo com um representante, o Centro Integrado de Educação Ambiental é um estratégia que a CCCC vem implantando em diferentes obras.

- 15ª categoria: ecossistemas e biodiversidade

O levantamento e catalogação da fauna e flora local, ictiofauna, monitoramento da emissão de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, além da implantação dos programas de mitigação dos impactos causados sobre os habitats é de responsabilidade da ESBR. Existem programas específicos voltados para este fim dentro do PBA e que trazem informações técnicas e procedimentos de monitoração.

A Camargo Corrêa, por sua vez, entende que “frente aos investimentos que o PBA prevê, ela não consegue ficar no mesmo nível. Ela procura sempre fazer a parte dela, mas ela não pode almejar ficar no mesmo nível de um impacto ambiental que ela vai causar” (trecho da entrevista CCCC/ICC). A empresa possui alguns indicadores voltados especificamente à componente ambiental, relacionados a diretriz de contribuição para a conservação do equilíbrio ambiental através de medidas mitigadoras e compensatórias, minimizando os impactos das atividades no meio ambiente e promovendo a conscientização por meio da disseminação de seu conhecimento, além de buscar a evolução tecnológica para viabilizar a redução de consumo, reutilização e reciclagem de materiais, água e energia. Esses indicadores, portanto, medem (por obra) a emissão de CO<sub>2</sub>, consumo total de água e energia, utilização de recursos não renováveis e índice de resíduos. Em 2008, por exemplo, o valor consolidado no relatório anual do grupo Camargo Corrêa apontou 28,11% (27,8 mil toneladas) de resíduos reciclados sob o total produzido, 14,1 milhões de m<sup>3</sup> de água e a maior parte da energia consumida esteve entre gás natural (45%) e coque (25%).

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo a discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior, tendo como base a teoria utilizada para a construção do modelo analítico. De forma a facilitar a compreensão dos resultados, optou-se por dividir a análise segundo a apresentação dos resultados, ou seja, primeiramente o perfil de responsabilidade social e posteriormente as categorias das questões sociais.

### 7.1. Perfil de Responsabilidade Social

Com relação ao consórcio ESBR, era esperado o destaque do domínio legal no perfil de RSE, não somente por conta da legislação ambiental que regulariza toda a construção da usina, como também pela própria característica do empreendimento. As usinas do rio Madeira (Jirau e Santo Antônio) foram negociadas por meio de um leilão reverso<sup>27</sup>. No caso de Jirau, o preço máximo do leilão era de R\$ 91/MWh e a ESBR ofereceu um valor de R\$ 71,4/MWh, uma diminuição de 21,54% que a fez ganhar do consórcio concorrente. Assim, o lucro obtido pelo consórcio através da geração de energia em Jirau já foi previamente estabelecido, bem como o tempo de exploração concedido pelo governo (35 anos). Este fato faz com que a motivação econômica do consórcio fique relegada à minimização das perdas de recursos humanos, financeiros e institucionais investidos durante a fase de construção, podendo, inclusive, explicar a necessidade de controle dos recursos empregados.

A mesma situação ocorre com o domínio ético. Os comportamentos e atividades esperados pela população e partes interessadas são, através dos mecanismos do licenciamento, geralmente transformados em exigências normativas por parte do IBAMA, ou manifestados publicamente nas audiências públicas ou por meio das organizações da sociedade civil. Dessa forma, as responsabilidades éticas tornam-se mais explícitas e a empresa é capaz de desenvolver respostas mais claras às expectativas sociais. Por outro lado, o fato da ESBR possuir um código de conduta próprio e estabelecer outro para a contratada através do Programa Ambiental da Construção demonstra a neces-

---

<sup>27</sup> No leilão reverso fica estabelecido pelo órgão governamental responsável (ANEEL) um preço máximo para a comercialização de energia do consórcio para as distribuidoras de energia elétrica. Dessa forma, o consórcio que oferece o menor preço é o vencedor.

sidade de publicar e formalizar os padrões e normas aceitos pela organização e necessários para o funcionamento do consórcio enquanto empresa.

O cumprimento da lei, presente no domínio legal, abrange todas as esferas de atuação da empresa e consiste em uma situação inevitável para o consórcio, independentemente de ocorrer de uma maneira passiva, ou seja, sem o esforço orientado da empresa, ou restritiva, pela possibilidade das sanções. Aparentemente a conformidade restritiva está mais propensa a ocorrer, pois o consórcio lida com exigências e pressões provenientes de diferentes *stakeholders*, especialmente o governo e a sociedade civil, demandando, portanto, o emprego de ações altamente direcionadas para o cumprimento da legislação. A agenda do PBA, por exemplo, tem uma duração de curtíssimo prazo (até a obtenção da licença de operação) e precisa estar implantada em sua totalidade durante este período.

Da mesma maneira, o atendimento de demandas provenientes de diferentes órgãos, como a FUNAI, e o reconhecimento do impacto da construção de Jirau em Jaci Paraná – cuja influência é considerada indireta e, portanto, não há nenhuma obrigatoriedade legal do ponto de vista do licenciamento ambiental – atende a dois requisitos. O primeiro é a necessidade de se evitar litígios civis futuros por conduta negligente. Independentemente do poder assumido por essas organizações, a pressão da sociedade civil pode levar a ações punitivas pelo governo. O segundo é a antecipação às novas leis através da revisão e inclusão de novas atividades sem o requerimento legal como, por exemplo, o programa de salvamento paleontológico.

Para a Camargo Corrêa, é importante ressaltar que embora a estratégia de RSE seja elaborada pela matriz da empresa e repassada aos contextos específicos das obras, este estudo, e por conseguinte a condução das entrevistas, esteve focado na atuação da empresa dentro da usina Jirau. Assim, apesar de Jirau constituir uma grande obra para o portfólio da CCCC, os resultados aqui apresentados não podem ser representativos para as demais obras, ou para a empresa como um todo, uma vez que, confirmando uma das hipóteses levantada no início do estudo (hipótese b)<sup>28</sup>, o cliente, no caso a ESBR, possui muita influência na condução dos processos internos e externos da CCCC. Isso pode ser observado tanto pela presença de uma empresa fiscalizadora

---

<sup>28</sup> Hipótese b) a implantação da estratégia de RSE na CCCC UHE Jirau não assenta numa liberdade genuína, uma vez que está hierarquicamente condicionada ao êxito dos demais processos externos (licenciamento ambiental).



dentro do canteiro de obras, cujo poder coercivo pode apontar culpados e “sugerir” a saída do projeto, ou a aplicação de multas contratuais, quanto a necessidade revelada pelo consórcio das ações de responsabilidade social da CCCC estarem alinhadas com o PBA e envolverem outras empresas da usina, como a própria ESBR.

Esse contexto também pode em parte explicar a ênfase concedida ao domínio legal no perfil da CCCC (hipótese a)<sup>29</sup>, mas não pode ser responsável por sua totalidade. Embora a CCCC tenha admitido que o relacionamento da empresa com o poder público sobre os temas de responsabilidade social ou sustentabilidade ainda é incipiente, o ICC estabelece este relacionamento ao convidar o poder público para participar da elaboração dos programas comunitários. O modelo de Schwartz e Carroll (2003), no entanto, não aborda a parceria entre poder público e privado em nenhuma das dimensões de responsabilidade social. Isto porque, de acordo com a revisão feita por Wood (1991), a parceria pública-privada faz parte da gestão dos *stakeholders* e, por isso, é um processo de *responsiveness* social corporativa. O fato das ações do ICC possuírem o objetivo de fortalecer as políticas públicas vai de encontro com o princípio da responsabilidade pública de Preston e Post (1981), sugerido nos modelos de Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991), cujo conceito estreito reside na noção de legal/ilegal e de forma mais abrangente na utilização das políticas públicas como direcionadoras da RSE.

A representação do domínio ético, por sua vez, pode ser um resultado do próprio discurso dos interlocutores. Da mesma forma que é difícil para as empresas lidarem com expectativas sociais indefinidas, a preocupação com a justiça, a natureza e os direitos fundamentais não necessariamente constituem uma preocupação materializada em uma atividade de RSE que de fato as promova. A própria CCCC reconhece em seu discurso que a natureza de sua atividade econômica possui um impacto socioambiental cuja magnitude não pode ser inteiramente compensada. O uso do termo “sustentabilidade” como um conceito que abarca as demais noções de responsabilidade social, investimento social privado, gestão dos *stakeholders* (hipótese d)<sup>30</sup>, demonstra não

---

<sup>29</sup> Hipótese a) de maneira geral, as estratégias de RSE na CCCC UHE Jirau estão voltadas mais para o cumprimento da legislação (domínio legal) do que para a concretização de um “compromisso social” (domínio ético).

<sup>30</sup> Hipótese d) os termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, apesar de não obedecerem uma lógica discursiva, conotam uma tentativa de compatibilizar a noção de desenvolvimento econômico com a preservação da natureza.

somente uma tentativa de compatibilizar o desenvolvimento económico com a preservação da natureza, mas principalmente a intenção de perpetuação do negócio através da preservação das condições naturais, económicas e sociais para que isso seja possível. Assim, os domínios ético e económico estão muito atrelados na condução da estratégia de sustentabilidade e são praticamente indissociáveis ao nível da análise.

Da mesma forma, passando pela noção de filantropia, que também pode estar atrelada aos dois domínios (ético e económico), e contrariando a estratégia desenvolvida por alguns autores, como Wood (1991) e Porter e Kramer (2006), segundo os quais as empresas deve priorizar questões sociais que afetam significativamente a competitividade empresarial, a CCCC demonstrou que a vontade dos acionistas é realmente essencial para o comprometimento com uma questão social. É notório que questões como pobreza, educação, saúde, lazer são críticas no Brasil, especialmente nas regiões pobres aonde a empresa atua. No entanto, a CCCC decidiu lidar com uma questão social importante, talvez em detrimento de outras questões igualmente sensíveis, mas cujo impacto a curto prazo em sua competitividade não é significativo. A escolha da proteção dos direitos das crianças e adolescentes como um tema a ser abordado pelas empresas do grupo, justificando inclusive a existência do ICC, é uma vontade que surgiu dos proprietários do negócio e que foi incorporada na estratégia, revelando um valor da empresa.

Finalmente, o domínio económico na CCCC aborda questões relacionadas especialmente ao investimento social privado e à sustentabilidade como perpetuação do negócio. Após a estruturação da diretoria de sustentabilidade e a aproximação do ICC ao grupo Camargo Corrêa se passou de uma situação na qual as empresas do grupo faziam doações filantrópicas para um contexto de investimento no qual a doação é revertida em benfeitorias para comunidades estratégicas. Conforme afirma Cochran (2007), abre-se a ideia de melhoria da comunidade para a noção de que isso também pode ser feito visando um ganho para a empresa (filantropia estratégica), ou seja, os objetivos económicos e sociais (domínios ético e económico) estariam integralmente conectados. Da mesma forma, a noção de sustentabilidade adotada pela CCCC como uma integração entre pilares sociais, ambientais e económicos torna ainda mais difícil desvencilhar cada uma dessas questões das ações realizadas, tornando ainda mais forte a ideia de que a motivação económica perpetua em todas as esferas de atividades da empresa, mesmo aquelas voltadas especificamente para a responsabilidade social.

## 7.2. Categorias das questões sociais e respostas empresariais

A motivação da Camargo Corrêa em incorporar o tema da sustentabilidade em seus processos internos é notória tendo em vista o recente esforço da companhia em elaborar uma estratégia que aborde novas ferramentas (*Radar*, Balanço Social) e políticas (Política Ambiental, Código de Conduta, diretrizes de sustentabilidade), estabeleça parcerias (ICC, WCF) e invista recursos (diretoria de Sustentabilidade, investimento social privado). Segundo Santos *et al.* (2005), a própria divisão dos princípios de sustentabilidade em dimensões compõe uma estratégia empresarial desenvolvida para se saber onde se vai atuar.

Conforme pode ser apreendido por meio das análises de entrevistas e documentos, o discurso da Camargo Corrêa coloca a sustentabilidade como um objetivo a ser perseguido de forma a garantir a sua própria existência, ou seja, uma motivação que deva caminhar lado a lado com os esforços financeiros. A responsabilidade social, por sua vez, seria apenas uma das orientações ou diretrizes para se chegar a esse objetivo. Apesar das reais motivações que levam uma empresa a adotar esses mecanismos provavelmente nunca serem tornadas públicas, a estratégia da Camargo Corrêa está de acordo com as características do setor e com a linha de atuação seguida por empresas cuja atuação seja crítica por conta da magnitude do impacto socioambiental e da visibilidade internacional das suas atividades, como as empresas exploradoras de petróleo, por exemplo.

Entretanto, o acompanhamento diário das notícias das polêmicas em torno das usinas do rio Madeira demonstrou que as críticas suscitadas pelo impacto da UHE Jirau estão sendo atribuídas quase na totalidade ao consórcio Energia Sustentável do Brasil. Um exemplo dessa constatação foi a própria indicação da GDF Suez ao *The Public Eye Awards*, enquanto a Camargo Corrêa tem sido agraciada com prêmios que valorizam o seu modelo de gestão socioambiental. A atribuição da responsabilidade pelas externalidades do negócio a uma outra empresa faz com que a condução de atividades de responsabilidade social pela CCCC, em um contexto no qual impera tal nível de complexidade, seja invisível para a opinião pública e esteja circunscrito aos principais *stakeholders*, como as comunidades diretamente afetadas e organizações locais. Em contrapartida, um caso recente de corrupção dentro do grupo Camargo Corrêa foi largamente noticiado pelos veículos de comunicação brasileiros e foi recebido de maneira

muito negativa pela opinião pública, confirmando o argumento de que a RSE somente faz sentido em algumas áreas, para algumas empresas e sob circunstâncias específicas (Vogel, 2006), nas quais assume diferentes estratégias argumentativas (Porter e Kramer, 2006).

No caso da ESBR, o conceito de responsabilidade social está atrelado à busca pelo desenvolvimento sustentável. É importante notar que a Camargo Corrêa não utiliza em qualquer momento o termo desenvolvimento sustentável, adotado inclusive pela Constituição Brasileira, e sim sustentabilidade. Conforme pontua Shamir (2008), em ambos os casos não há perda da ideia de crescimento econômico em detrimento da preservação da natureza. De fato, conforme levantado pela hipótese da legitimação do desenvolvimento sustentável (hipótese e<sup>31</sup>), ambas empresas possuem um negócio que se beneficia necessariamente do desenvolvimento econômico: a CCCC por ser uma empresa de construção civil e a ESBR por ser uma empresa exploradora da energia elétrica.

No entanto, torna-se um tanto contraditório falar no conceito geral de RSE para a ESBR uma vez que a sua área de atuação está delimitada pelos dispositivos legais e por questões sociais impostas, algumas existentes antes da chegada das usinas, como a falta de serviços públicos básicos no Estado de Rondônia. A atuação da CCCC em Jirau, por sua vez, está pautada por ações voluntárias e por questões sociais escolhidas pela própria empresa, como o caso da luta pelos direitos das crianças e adolescentes. Embora a CCCC assuma que seus investimentos em RSE não podem ser comparadas aos valores compensatórios exigidos do consórcio pelo Estado ou não atinjam a gama de questões previstas no PBA, a sua relação comercial com a ESBR faz com que as obrigações legais acabem recaindo sobre a sua estratégia de RSE (hipótese e). Por meio de uma conformidade passiva (Schwartz e Carroll, 2003) a CCCC acaba por cumprir os dispositivos da legislação ambiental por um acaso, apresentando, inclusive, programas muito parecidos em seus objetivos, como o *Jirau Qualifica* e o *Parcerias para a Sustentabilidade*. A ESBR, como uma empresa recém-formada, sem processos e políticas consolidadas, tenta “pegar carona” na cultura de uma empresa com 71 anos de existência, cujos processos e políticas estão mais desenvolvidos, ao mesmo tempo que

---

<sup>31</sup> Hipótese e) a elaboração e aplicação das políticas públicas ambientais atuais legitimam a noção de sustentabilidade presentes nas estratégias de RSE da CCCC.

deseja estabelecer mecanismos de controle, contratando uma empresa terceira como “fiscalizadora” e ferindo até mesmo o próprio direito privado da CCCC ao estabelecer um código de conduta para os funcionários. Essa situação demonstra claramente o contexto ambíguo entre autonomia *versus* dependência no qual a estratégia de RSE é aplicada.

A imposição de normas, independentemente do grau de abrangência, não é exclusividade da ESBR. A CCCC impõe aos seus fornecedores avaliações de conformidade e a assinatura do termo de compromisso. A criação de mecanismos de poder para impor normas e sanções em casos de violação levanta questões a respeito da RSE como *soft law* ou *hard law* e da capacidade desses atores em gerar noções de justiça ou bem-estar coletivo (Herberg, 2008).

Esse argumento também é válido a respeito da própria natureza da PNMA, que concede flexibilidade ao empreendedor na elaboração do Plano Básico Ambiental. A vigência da implantação das atividades do PBA é muito curta para a magnitude do impacto que pretende mitigar. De acordo com a *World Commission on Dams* (2000), de maneira geral, o desenvolvimento e implantação de uma usina hidrelétrica tende a não atender às necessidades especiais e situações de vulnerabilidade nas quais as populações são submetidas. Até mesmo do ponto de vista econômico, a estratégia delimitada pela ESBR, assessorada pela Fundação Getúlio Vargas, pretende atingir a população num pequeno e médio impacto, embora alguns impactos provocados pela usina sejam irreversíveis, como a questão da deslocalização dos indivíduos atingidos e a dependência da terra e da pesca para a subsistência. Além disso, o problema das comunidades indígenas suscita questões a respeito da própria validade do PBA, pois em se tratando de tribos isoladas não existe qualquer medida direta a ser tomada. Apesar de serem vistas no PBA como AIs, essas comunidades poderão ter suas vidas afetadas, seja pela oferta de peixes e a disponibilidade da caça, sem terem conhecimento ou possibilidade de defesa.

A questão do conflito, abordada pelos ambientalistas e críticos das usinas hidrelétricas e levantada na hipótese c<sup>32</sup>, não é considerada tanto na PNMA quanto nas estratégias

---

<sup>32</sup> Hipótese c) a atribuição de poder às partes interessadas faz parte de um discurso que não corresponde à realidade, pois o consenso de interesses particulares está condicionado à vertente econômica e à “melhor maneira” de se realizar o planejamento empresarial e não ao que é melhor para as comunidades.

de RSE da CCCC. A capacidade de uma empresa em conceder resposta a uma questão social também diz respeito à sua capacidade de negociação. O sucesso da resposta empresarial está relacionado à obtenção do consenso social, pois caso contrário, o problema continuará a existir. Dessa forma, a ideia de respostas reativas e proativas às questões sociais, previstas no modelo de Carroll (1979), não podem ser aplicadas por meio de um conceito gradual entre “fazer nada” e “fazer muito” já que isto depende da referência de quem está analisando o problema. Se, por um lado, a Camargo Corrêa acredita que o estabelecimento de parcerias sustentáveis visando o desenvolvimento comunitário pode indicar um “novo olhar” ou uma evolução, por outro lado, para a comunidade ribeirinha, a própria presença da empresa em sua comunidade e a necessidade de deslocalização constitui um problema que não pode ser resolvido ou amenizado por nenhuma das linhas programáticas do ICC, e nem mesmo pelas ações mitigadoras e compensadoras previstas na legislação ambiental.

Adicionalmente, a falta de organizações representantes da sociedade civil e da forte atuação do poder público nas comunidades afetadas, levantam questões a respeito da perpetuidade dos projetos implantados pelo PBA e pelo ICC ao término da obra e da obtenção da LO. Apesar da questão não ter sido abordada em detalhes com ambas as empresas, a ESBR deu sinais de que o aporte de recursos ao governo do Estado de Rondônia, provenientes dos *royalties* da usina, seriam suficientes para que os projetos fossem geridos pelo poder público. No caso da CCCC o problema foi de alguma forma reconhecido durante a entrevista, mas não foram abordados procedimentos posteriores.

Além disso, a questão da qualificação dos fornecedores, prevista tanto pelo programa *Parcerias para a Sustentabilidade*, da CCCC, quanto pelo *Jirau Qualifica*, do PBA, suscita dúvidas com relação ao tempo de implantação do projeto e a qualificação dos fornecedores e das cooperativas e o início do fornecimento de insumos para as usinas, já que o processo de construção e a vigência do PBA são de curta duração. O ICC reconheceu esse problema em algum grau e afirmou que em novas obras civis da CCCC o ICC já estão desenvolvendo projetos juntos com a comunidade antes do início das atividades de construção.

Finalmente, a categoria de relacionamento com os empregados, voltado na fase de construção prioritariamente para a relação entre Camargo Corrêa e seus funcionários, demonstrou que as ferramentas utilizadas pela empresa para a construção da

estratégia de RSE não são participativas, pois contam somente com os funcionários dos escritórios, gerências e diretoria, distanciando a estratégia da realidade da base. Neste sentido, a atuação dos sindicatos parece ser vista pela empresa como algo distante da estratégia de RSE. Apesar de numa realidade mais abrangente o Brasil possuir Conselhos de Fábrica, possibilitando a participação laboral no nível gerencial da empresa, no contexto estudado não existe nenhuma ferramenta que possa auxiliar a integração dos funcionários da base à elaboração da estratégia de RSE. Assim, a hierarquização da RSE pode gerar problemas para ambos os lados, como a falta de garantias de cumprimento das diretrizes pelos trabalhadores e a aplicação de punições arbitrárias, não contidas no contrato de trabalho, mas previstas nos “códigos de conduta básica” (Daugareilh, 2008).

## CONCLUSÃO

Este estudo procurou demonstrar que, apesar das críticas advindas da realização de iniciativas de responsabilidade social pelas empresas, essa estratégia consiste em um fenômeno que conta com o respaldo do próprio modelo de desenvolvimento seguido pelo governo brasileiro. A adoção do tema do desenvolvimento sustentável pela Constituição de 1988 e a inauguração do PAC, cuja eliminação dos obstáculos para o crescimento econômico significa uma série de consequências para a paisagem natural e as populações vulneráveis, revelam que a política brasileira do meio ambiente aceita as externalidades empresariais desde que sejam em favor do crescimento do país.

Neste sentido, a RSE poderia representar uma estratégia complementar ao modelo de crescimento brasileiro, uma vez que teoricamente se propõe a internalizar os danos inerentes às operações empresariais. No entanto, conforme pode ser observado nessa pesquisa, a predominância do domínio legal nos perfis de responsabilidade social das empresas estudadas demonstrou que a estratégia de RSE foi utilizada majoritariamente como uma maneira de atender os próprios requisitos legais. De resto, a necessidade de alinhamento entre o PBA e RSE foi confirmada não somente pelo próprio discurso das empresas, como também pela similaridade dos programas apresentados dentro dos níveis de respostas empresariais às questões sociais.

Além disso, do ponto de vista das empresas, a responsabilidade social não consiste em uma panacéia para que elas possam lidar com as questões sociais, pois enquanto uma ferramenta de mercado está sujeita a variações e considerações particulares. No entanto, tal fato não significa necessariamente que empresas que adotam programas de RSE sem visibilidade o estejam fazendo por motivações éticas. Novamente, a predominância do domínio legal neste estudo demonstrou que muitas vezes a RSE pode ser uma alavanca para o cumprimento de uma obrigatoriedade, seja tanto do ponto de vista da legislação quanto da obtenção de certificações.

Por outro lado, a estratégia da CCCC em pautar as suas atividades de acordo com a NBR 16001 também revela uma motivação econômica por parte da empresa, pois o peso da certificação não somente demonstra a intenção de melhorar os processos internos, como influi diretamente na reputação da companhia perante alguns *stakeholders*, como clientes e investidores. Além disso, conforme foi observado em algumas



empresas petrolíferas<sup>33</sup>, as certificações podem ser utilizadas para ratificar o argumento de “qualidade total” das práticas empresariais, especialmente perante situações que podem denegrir a imagem da empresa, como acidentes ou catástrofes ambientais.

Essa situação demonstra uma das limitações desse trabalho que foi, primeiramente, a dificuldade em separar os discursos dos entrevistados nos domínios de responsabilidade do modelo de Schwartz e Carroll (2003). Apesar dos autores conseguirem representar teoricamente a sobreposição dos domínios, na prática a análise dos discursos se demonstrou muito mais complexa em apreender as reais motivações do interlocutor e alocá-las nos domínios adequados. Além disso, a divisão do material coletado nas categorias de questões sociais do segundo modelo também apresentou obstáculos, especialmente com relação às atividades desenvolvidas pelo ICC, que apesar de estarem completamente integradas à estratégia de responsabilidade social do Grupo Camargo Corrêa, também representam uma forma de filantropia, já que dependem exclusivamente da motivação dos acionistas em lidar com uma questão social específica e do investimento financeiro das empresas do Grupo para conduzir as suas operações.

Adicionalmente, outra questão que não estava no objeto de estudo dessa pesquisa, mas que representa um dos grandes fatores para o sucesso de qualquer estratégia de RSE em grandes empresas, é o papel moral dos gerentes no planejamento e implantação da estratégia. Diversos autores aqui apresentados, como Ackerman, Carroll, Frederick, entre outros, discutem o importante papel dos gerentes nesse processo. Sem dúvida, constituiria uma mais valia para os próximos estudos incorporar essa variável à análise da implantação da RSE e políticas públicas, de forma que se consiga comparar as limitações e desafios enfrentados tanto individualmente pelas organizações públicas e privadas quanto no contexto das parcerias estabelecidas entre elas.

É importante ressaltar que este estudo partiu de uma visão *top-down*, em detrimento de uma visão *bottom-up*. De maneira geral, a elaboração do guião de entrevista, a escolha do entrevistados e a coleta de dados estiveram voltadas às empresas pesquisadas e ao cotidiano vivido por elas. O contato com as comunidades afetadas esteve sempre intermediado pelas empresas e pela maneira como as empresas lidavam com

---

<sup>33</sup> Ver Acselrad, Henri, Mello, Cecília. (2002), “Conflito social e risco ambiental - o caso de um vazamento de óleo na Baía de Guanabara”, in Alimonda, Héctor. (org.), *Ecología Política - Naturaleza, Sociedad y Utopía*. Buenos Aires: CLACSO, Abril de 2002, 293-317.

elas. Esse tipo de abordagem não nos permite constatar, por exemplo, o impacto das estratégias nas comunidades e cria obstáculos para se apreender as verdadeiras impressões da comunidade a respeito do que estava sendo realizado.

Finalmente, a construção de modelos analíticos para o tratamento dos dados não eliminou o fato de que a responsabilidade social continua sendo um emaranhado de conceitos que se sobrepõem até mesmo de forma divergente, como é o caso da utilização de políticas públicas por vezes inexistentes ou ineficazes para orientar um projeto de investimento social privado. Dessa forma, a um nível micro-organizacional as empresas estudadas estão assentadas em uma nebulosa que apresenta problemas inerentes à própria criação das políticas e processos de RSE. Por outro lado, a um nível macro-institucional, se a RSE pode mesmo trazer o benefício em que as empresas acreditam, as políticas públicas ambientais existentes no Brasil não lhe permitem alcançar um impacto significativo no tamanho e na qualidade da resposta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackerman, Robert (1973), "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 88-98.

Associação Brasileiro de Normas Técnicas – ABNT (2004), *Responsabilidade Social – Sistema da Gestão – Requisitos*. Página consultada em 23 de Julho de 2010, disponível em [portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/nbr16001.pdf](http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/nbr16001.pdf)

Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2008), *Edital do leilão de compra de energia elétrica proveniente da UHE Jirau*. Página consultada em 23 de Julho de 2010, disponível em [http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/editais\\_geracao/documentos\\_editais.cfm?IdProgramaEdital=63#](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/editais_geracao/documentos_editais.cfm?IdProgramaEdital=63#)

Almeida, Filipe (2009), "Os valores pessoais e o comportamento social dos gestores: um estudo sobre a responsabilidade social das empresas no Brasil", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, Setembro 2009, 145-166.

Banco Mundial (2008), *Licenciamento ambiental de empreendimentos hidrelétricos no Brasil. Uma contribuição para o debate*. Volume II: Relatório Principal.

Banerjee, Subhabrata (2008), "Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly", *Critical Sociology*, 34 (1), 51-79.

Bardin, Laurence (1994), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Benton, Ted e Redclift, Michael (1994), "Introduction", in Redclift, Michael e Benton, Ted (eds.), *Social Theory and The Global Environment*. London: Routledge.

Birch, David (2001), "Corporate citizenship: rethinking business beyond corporate social responsibility", in Andriof, Jörg e McIntosh, Malcolm (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Bredgaard, Thomas (2004), "Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy", *Transfer European Review of Labour and Research*, 10(3), 372-392.

Business Partner for Development (2010), “Global road safety partnership”, 02 de Agosto. Página consultada em 02 de Agosto de 2010, disponível em <http://www.grsproadsafety.org/>

Camargo Corrêa (2008), *Relatório Anual 2008*. Página consultada em 20 de Maio de 2010, disponível em <http://www.camargocorrea.com.br/>

Camargo Corrêa (2010), *Estrutura de Negócios*. Página consultada em 03 de Junho de 2010, disponível em <http://www.camargocorrea.com.br/>

Cambridge Dictionaries Online (2010), *Cambridge advanced learner's dictionary*. Página consultada em 10 de Agosto de 2010, disponível em <http://dictionary.cambridge.org/>

Carneiro, Eder (2005), “Política ambiental e a ideologia do desenvolvimento sustentável”, in Zhouri, Andréa; Laschefski, Klemens; Pereira, Doralice (orgs.), *A insustentável leveza da política ambiental. Desenvolvimento e conflitos socioambientais*. Belo Horizonte: Autêntica.

Carroll, Archie (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, Archie (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Julho-Agosto, 39-48.

Carroll, Archie (2008), “A history of corporate social responsibility. Concepts and practices”, in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 19-46.

Carroll, Archie e Shabana, Kareem (2010), “The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice”, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.

Cochran, Philip (2007), “The evolution of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 50, 449-454.

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Página consultada em 27 de Julho de 2010, disponível em [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_pt.htm)

Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (2008), “The corporate social responsibility agenda”, in *idem* (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 3-15.

Dahlsrud, Alexandre (2006), “How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Dalton, Dan e Cosier, Richard (1982), “The four faces of social responsibility”, *Business Horizons*, Maio-Junho, 19-27.

Daugareilh, Isabelle (2008), “Employee participation, ethics and corporate social responsibility”, *Transfer European Review of Labour and Research*, 14 (1), 93-110.

Dunfee, Thomas (2008), “Stakeholder theory: managing corporate social responsibility in a multiple actor context”, in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 346-362.

Dupas, Gilberto (2006), *O mito do progresso*. São Paulo: Editora UNESP.

Dupas, Gilberto (2008), “Sociedade de consumo”. *Palestra proferida durante o 2º Fórum Internacional Criança e Consumo*. São Paulo, Setembro de 2008. Página acessada em 10 de Agosto de 2010, disponível em [http://2.forumcec.org.br/programacao/sociedade-de-consumo\\_25-09-08/](http://2.forumcec.org.br/programacao/sociedade-de-consumo_25-09-08/)

Elkington, John (1997), *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.

Estudos de Impacto Ambiental (EIA) do AHE Jirau (2006), “Estudos ambientais”. *Volume I, tomo II, item 9*.

Frederick, William (1986), "Toward CSR<sub>3</sub>: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs", *California Management Review*, XXVIII (2), 126-141.

Frederick, William (1994), "From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>. The maturing of business-and-society thought", *Business and Society*, 33 (2), 150-164.

Frederick, William (1998), "Moving to CSR<sub>4</sub>. What to pack for the trip", *Business and Society*, 37 (1), 40-59.

Frooman, Jeff (1997), "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies", *Business and Society*, 36 (3), 221-29.

Fox, Tom; Ward, Halina, Howard, Bruce (2002), *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Washington: The World Bank.

Furnas e Odebrecht (2004), "Sistema de transmissão Cuiabá-Porto Velho". *Estudo de Corredor. Caracterização técnico-sócio-ambiental*, Junho de 2004.

Furnas, Odebrecht e Leme (2005), *Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) - Usinas hidrelétrica de Santo Antônio e Jirau*. Maio de 2005.

Garriga, Elisabet e Melé, Domènec (2004), "Corporate social responsibility: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Governo Federal (2009), *Conheça o PAC*. Página consultada em 08 de Outubro, disponível em <http://www.brasil.gov.br/pac/conheca>

Griffin, Jennifer e Mahon, John (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research", *Business Society*, 36 (5), 5-31.

Grupo Camargo Corrêa (2010), *Diretrizes de Sustentabilidade*. Página consultada em 14 de Agosto de 2010, disponível em [http://sustentabilidade.camargocorrea.com.br/internas.asp?canal=2&id=f\\_economica](http://sustentabilidade.camargocorrea.com.br/internas.asp?canal=2&id=f_economica)

Grupo de Trabalho Amazônico – GTA (2008), *O fim da floresta? A devastação das unidades de conservação e terras indígenas do Estado de Rondônia*. Regional Rondônia, Junho de 2008.

Hannigan, John (2009), *Sociologia Ambiental*. Petrópolis: Vozes.

Hartmann, Analúcia (2009), “Políticas públicas ambientais: a atuação do Ministério Público”, in D’Isep, Clarissa; Junior, Nelson; Medauar, Odete, *Políticas públicas ambientais. Estudos em homenagem ao Professor Michel Prieur*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Hawken, Paul (2005), *The ecology of commerce. A declaration of sustainability*. New York: Collins.

Herberg, Martin (2008), “Global legal pluralism and interlegality: environmental self-regulation in multinational enterprises as global law-making”, in Dilling, Olaf; Herberg, Martin; Winter, Gerd (eds.), *Responsible Business. Self-Governance and Law in Transnational Economic Transactions*. Oxford and Portland Oregon: Hart Publishing.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2000), “Tabela selecionadas municípios”. *Censo 2000*. Página consultada em 01 de Agosto de 2010, disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/defaulttab\\_munic.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/defaulttab_munic.shtm)

IBGE Cidades (2010), “Histórico”, *Rondônia*. Página consultada em 01 de Agosto de 2010, disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?l>

Instituto Camargo Corrêa – ICC (2009), *Relatório resumido de atividades*, Julho de 2009. Página consultada em 05 de Junho de 2010, disponível em <http://www.institutocamargocorrea.org.br/instituto/Paginas/relatorios.aspx>

Instituto Camargo Corrêa – ICC (2010), *Histórico*, Julho de 2010. Página consultada em 30 de Julho de 2010, disponível em <http://www.institutocamargocorrea.org.br/instituto/Paginas/historico.aspx>

Klein, Naomi (2002), *No logo. O poder das marcas*. Lisboa: Relógio D’Água.

Kurucz, Elizabeth, Colbert, Barry, Wheeler, David (2008), “The business case for corporate social responsibility”, in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 83-112.

Leff, Enrique (1994), *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. Mexico: Siglo Veintiuno Editores.

Mais Unidos CSR Initiative (2010), “About us”, 02 de Agosto. Página consultada em 02 de Agosto de 2010, disponível em <http://www.maisunidos.org/en/sobregroupo/Pages/quemsomos.aspx>

Melé, Domènec (2008), “Corporate social responsibility theories”, in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 47-82.

McAdam, Terry (1973), “How to put corporate responsibility into practice”, *Business and Society Review/Innovation*, 6, 8-20.

Moon, Jeremy e Vogel, David (2008), “Corporate social responsibility, government, and civil society”, in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 303-323.

O Globo (2009), “No Acre, Lula critica demora no licenciamento ambiental”, 29 de Abril. Página consultada em 25 de Julho de 2010, disponível em <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/04/29/no-acre-lula-critica-demora-no-licenciamento-ambiental-755492330.asp>

Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank; Rynes, Sara (2003), “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.

Porter, Michael e Kramer, Mark (2006), “Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, December 2006, 1-15.



Prefeitura de Porto Velho (2006), *Estrada de Ferro Madeira-Mamoré*, 09 de Novembro de 2006. Página consultada em 01 de Agosto de 2010, disponível em [http://www.portovelho.ro.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=73](http://www.portovelho.ro.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=73)

Presidência da República (1980), *Lei nº 6.803, de 02 de Julho de 1980*. Página consultada em 23 de Agosto de 2010, disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6803.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6803.htm)

Presidência da República (1981), *Lei nº 6.928, de 31 de Agosto de 1981*. Página consultada em 23 de Agosto de 2010, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm)

Preston, Lee e Post, James (1981), "Private management and public policy", *California Management Review*, XXIII (3), 56-62.

Redclift, Michael (1987), *Sustainable development. Exploring the contradictions*. London and New York: Routledge.

Rezende, Leonardo (2007), *Avanços e contradições do licenciamento ambiental de barragens hidrelétricas*. Belo Horizonte: Fórum.

Salazar, José e Husted, Bryan (2008), "Principals and agents: further thoughts on the Friedmanite critique of corporate social responsibility", in Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 137-155.

Santos, Maria João (coord.); Almeida e Silva, José Luís; Sampaio, José João; Henriques, Paulo; Eusébio, Catarina (2005), *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Oeiras: Celta.

Schwartz, Mark e Carroll, Archie (2003), "Corporate social responsibility: a three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Sethi, Prakash (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: an analytical framework", *California Management Review*, XVII (3), 58-64.

Shamir, Ronen (2005), "Corporate social responsibility: a case of hegemony and counter-hegemony", in Santos, Boaventura de Souza e Rodríguez-Garavito, César A. (eds.), *Law and Globalization from Below*. Cambridge: Cambridge University.

Soromenho-Marques, Viriato (1993), "O problema da decisão em política de ambiente", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 36, Fevereiro 1993, 27-40.

The Equator Principles (2006), *A financial industry benchmark for determining assessing and managing social & environmental risk in project financing*. Página consultada em 25 de Julho de 2010, disponível em [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

The Public Eye Awards (2010), *Ranking. GDF Suez*. Página consultada em 01 de Agosto de 2010, disponível em <http://www.publiceye.ch/en/ranking/>

The World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our common future*. Geneva: Oxford.

UN Global Compact (2010), "Overview of the UN Global Compact", 27 de Julho. Página consultada em 27 de Julho de 2010, disponível em <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.

Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente (2008), *Licenciamento de aproveitamentos hidroeléctricos de Jiraú y Santo Antonio*, 26 de Agosto de 2008. Página consultada em 4 de Agosto de 2010, disponível em [http://www.amazonia.org.br/guia/detalhes.cfm?id=282688&tipo=6&cat\\_id=38&subcat\\_id=570](http://www.amazonia.org.br/guia/detalhes.cfm?id=282688&tipo=6&cat_id=38&subcat_id=570)

Vogel, David (2006), *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: Brookings.

Ward, Halina (2004), "Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock". Washington: The World Bank.

Wartick, Steven e Cochran, Philip (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.

Wood, Donna (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of*

*Management Review*, 16 (4), 691-718.

Wood, Donna (2010), “Measuring corporate social performance: a review”, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 50-84.

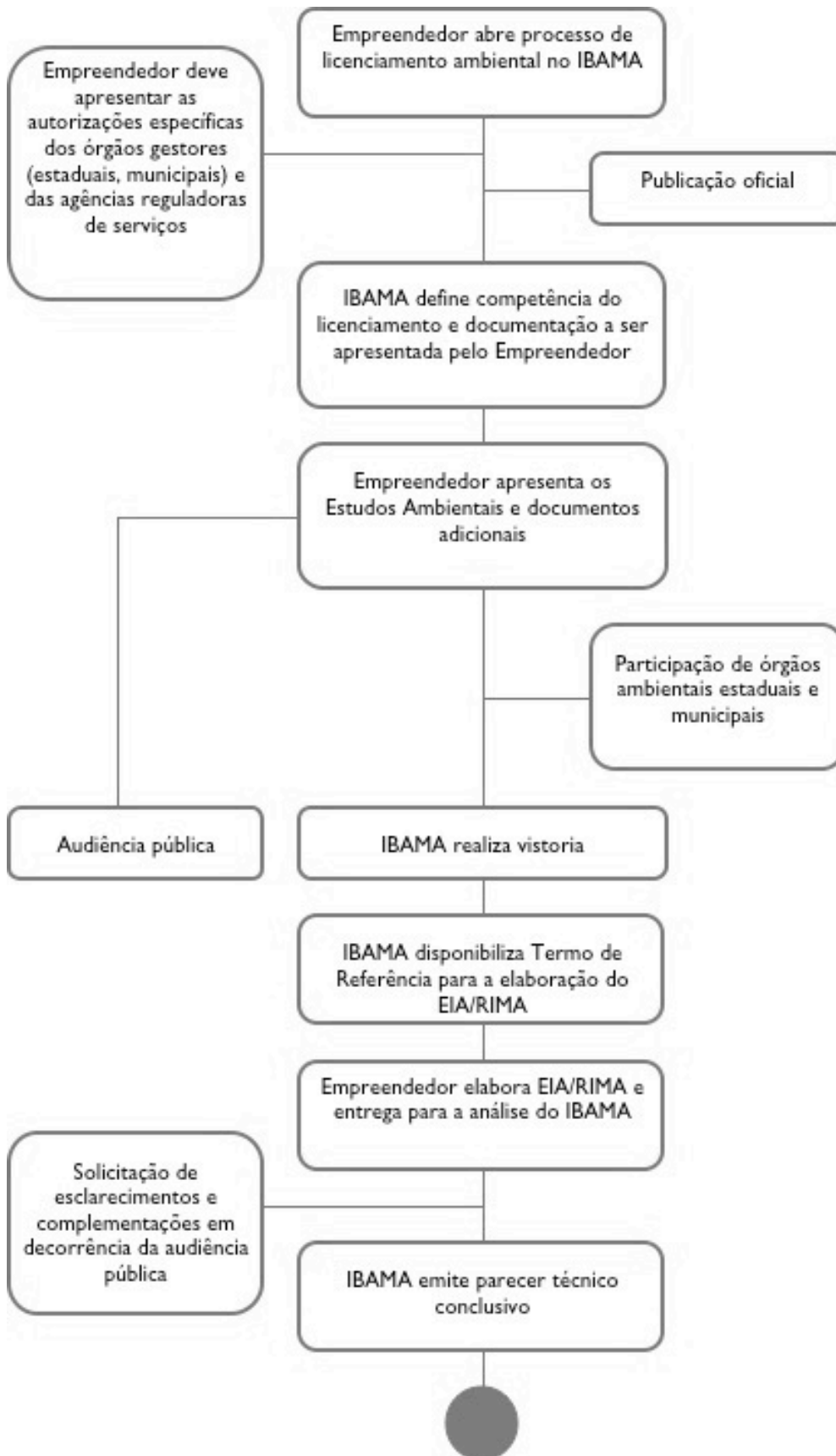
World Commission on Dams - WCD (2000), “Dams and development. A new framework for decision-making”. *The report of the World Commission on Dams*, November 2000.

Yunus, Muhammad (2008), *Um mundo sem pobreza. A empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Editora Ática.

Zhour, Andréa; Laschefski, Klemens; Pereira, Doralice (2005), “Desenvolvimento, sustentabilidade e conflitos socioambientais”, in *idem* (orgs.), *A insustentável leveza da política ambiental. Desenvolvimento e conflitos sociomabientais*. Belo Horizonte: Autêntica.

ANEXOS

Gráfico I. Processo de Licenciamento Ambiental



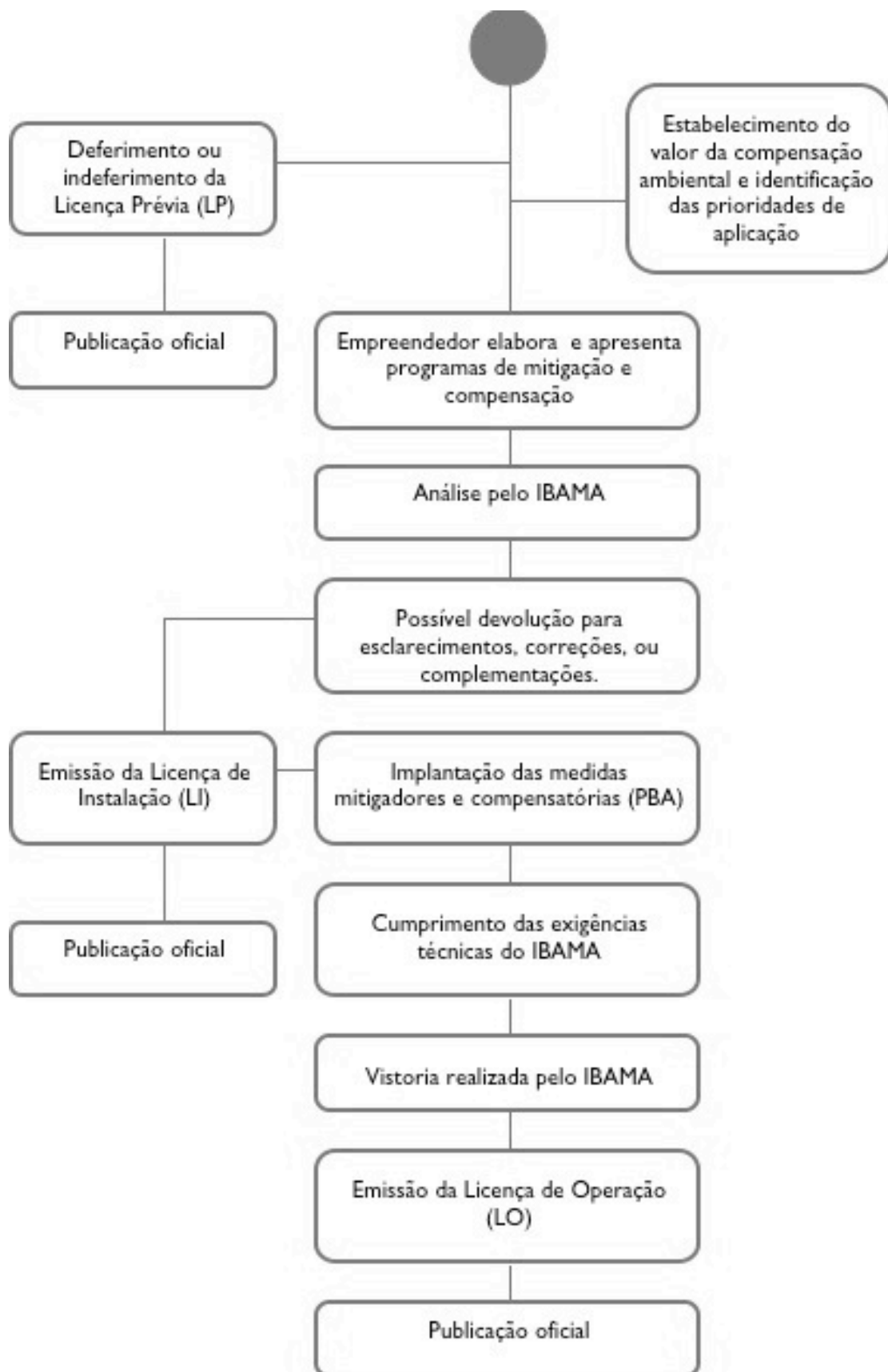
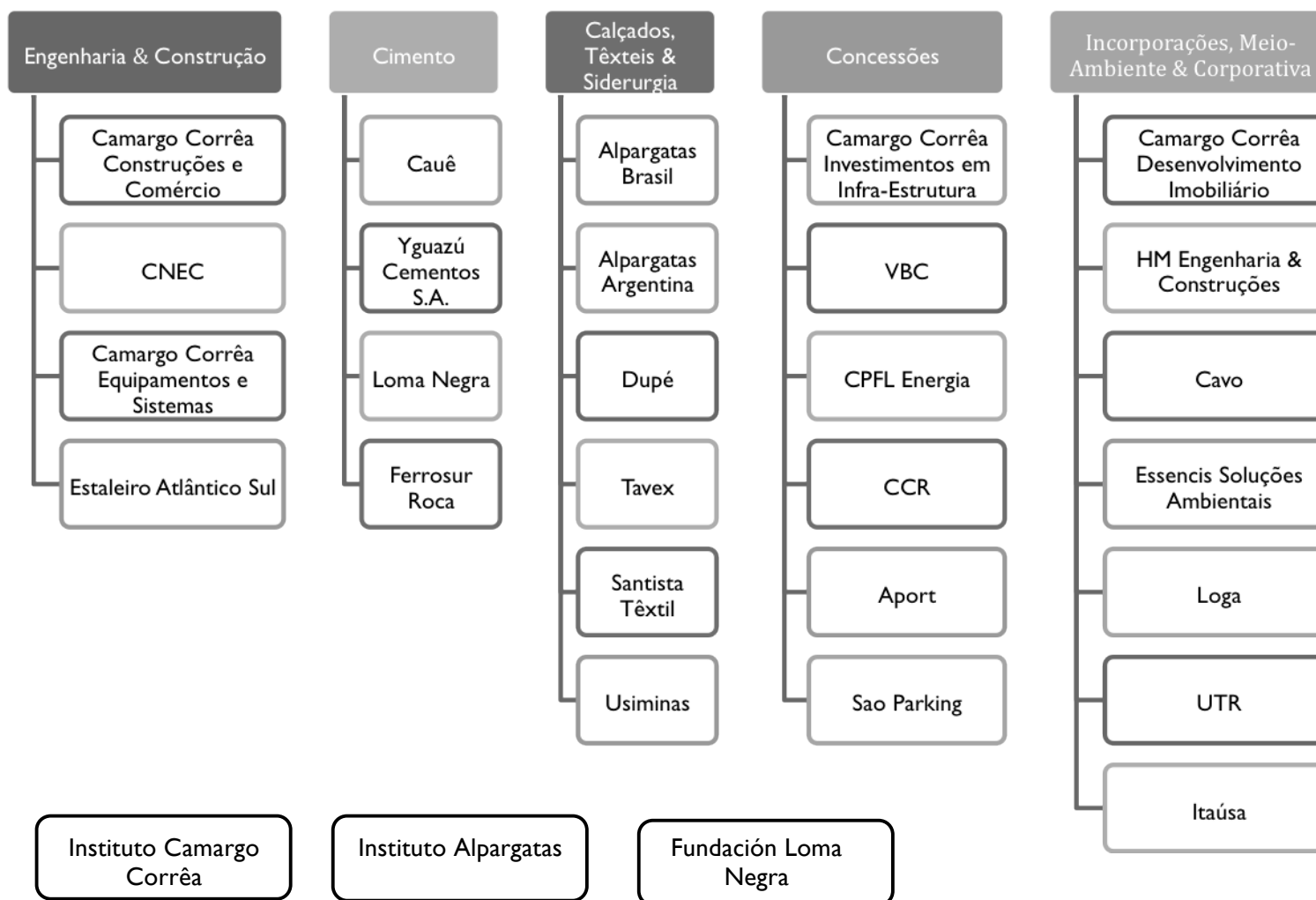


Gráfico 2. Estrutura Societária do Grupo Camargo Corrêa



Fonte: adaptado de “Relatório Anual 2008” (Grupo Camargo Corrêa, 2008).

Gráfico 3. Perfil de Responsabilidade Social Energia Sustentável do Brasil

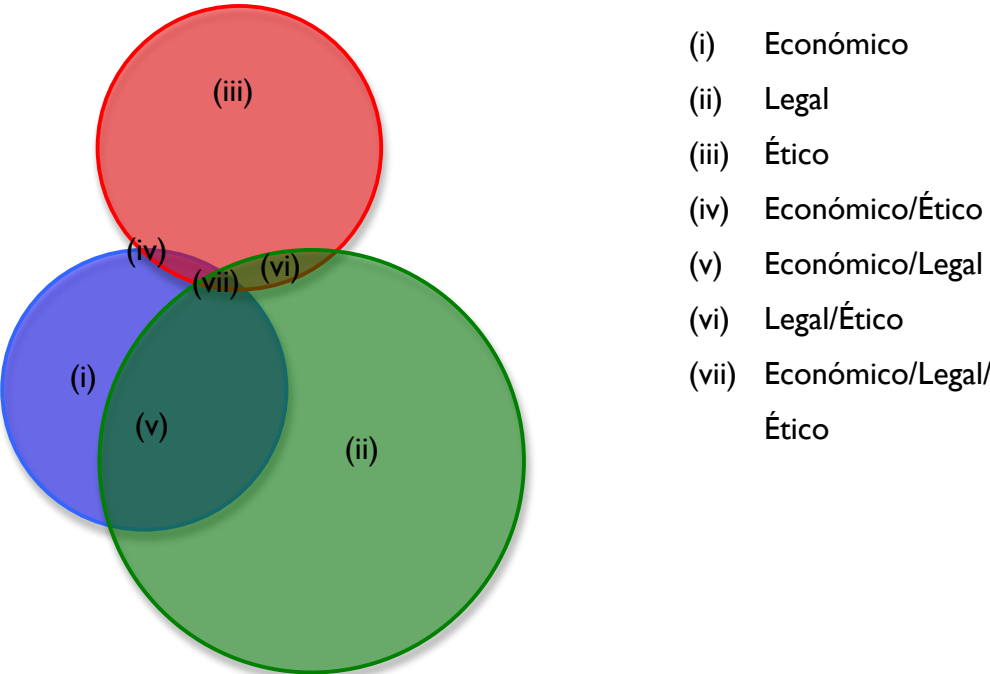
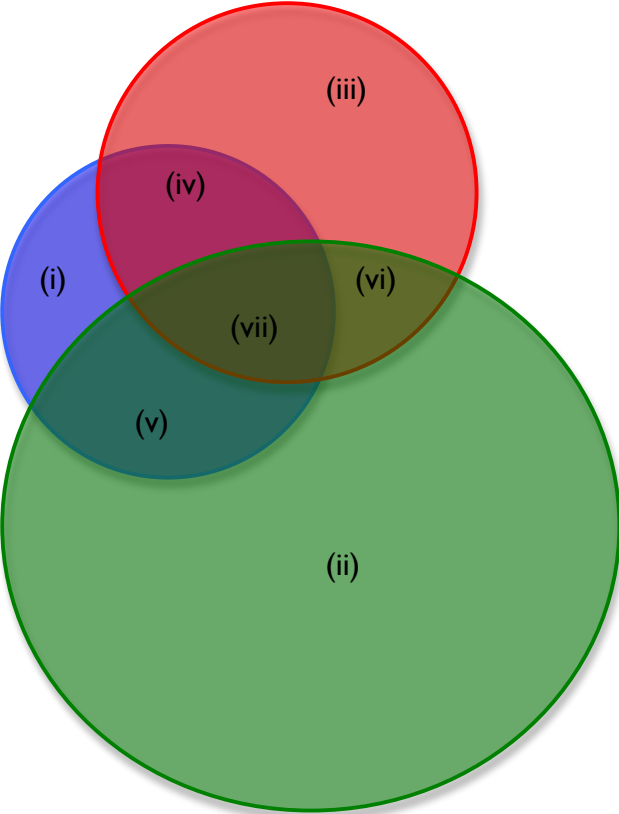




Gráfico 4. Perfil de Responsabilidade Social Camargo Corrêa



- (i) Económico
- (ii) Legal
- (iii) Ético
- (iv) Económico/Ético
- (v) Económico/Legal
- (vi) Legal/Ético
- (vii) Económico/Legal/Ético

Tabela I. Visão Geral dos Eventos em Sustentabilidade



Fonte: adaptado de "Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial" (Santos et al., 2005, p. 13).

Tabela 2. Órgãos e Entidades do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA)

<p>1. Órgão superior: Conselho de Governo, com a função de assessorar o Presidente da República na formulação da política nacional e nas diretrizes governamentais para o meio ambiente e os recursos ambientais;</p>
<p>2. Órgão consultivo e deliberativo: o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), com a finalidade de assessorar, estudar e propor ao Conselho de Governo, diretrizes de políticas governamentais para o meio ambiente e os recursos naturais e deliberar, no âmbito de sua competência, sobre normas e padrões compatíveis com o meio ambiente ecologicamente equilibrado e essencial à sadia qualidade de vida;</p>
<p>3. Órgão central: a Secretaria do Meio Ambiente da Presidência da República, com a finalidade de planejar, coordenar, supervisionar e controlar, como órgão federal, a política nacional e as diretrizes governamentais fixadas para o meio ambiente;</p>
<p>4. Órgão executor: o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), com a finalidade de executar e fazer executar, como órgão federal, a política e diretrizes governamentais fixadas para o meio ambiente;</p>
<p>5. Órgãos Seccionais: os órgãos ou entidades estaduais responsáveis pela execução de programas, projetos e pelo controle e fiscalização de atividades capazes de provocar a degradação ambiental;</p>
<p>6. Órgãos Locais: os órgãos ou entidades municipais, responsáveis pelo controle e fiscalização dessas atividades, nas suas respectivas jurisdições;</p>

Fonte: Lei Brasileira nº 6.938, de 31 de Agosto de 1981, art. 6º.

Tabela 3. Categorias e Resumo das Questões Sociais

<p>1. Relacionamento com a comunidade</p>	<p>Realização de consultas públicas para a identificação dos reais desejos e necessidades da comunidade, existência de uma política formal de relacionamento com a comunidade, nível de aceitação do empreendimento, existência de um processo estruturado para registrar reclamações, reconhecimento das lideranças locais, relacionamento com os movimentos sociais e representantes da sociedade civil.</p>
<p>2. Desenvolvimento comunitário</p>	<p>Apoio às micro e pequenas empresas locais por meio da compra de produtos e subcontratação, estímulo à formação de redes sociais, estabelecimento de planejamento à longo prazo que possa ser sustentando após a retirada do empreendimento, identificação de oportunidades de expansão do negócio servindo as necessidades comunitárias, estabelecimento de parcerias público-privadas.</p>
<p>3. Deslocamento de pessoas e meios de subsistência</p>	<p>Direitos de acesso à água e recursos fluviais, formas de compensação às comunidades afetadas, reassentamento comunitário, resposta empresarial ao conflito, papel dos movimentos sociais.</p>

4. Repartição de custos	Sistema de monitoração dos impactos sociais, realização de programas que diminuam a pressão nos serviços da comunidade: transporte, saúde, habitação, fornecimento de água e energia elétrica, saneamento básico.
5. Comunidades indígenas	Monitoramento do impacto do empreendimento em comunidades indígenas, atendimento aos requisitos legais.
6. Preservação do patrimônio	Política de preservação do patrimônio paleontológico e arqueológico, existência de uma política interna que comunique a necessidade de se respeitar os valores, culturas, práticas e tradições locais.
7. Relacionamento internacional	Consideração dos impactos sociais e ambientais em empreendimentos fronteiriços, comparação de políticas e performance entre países versus padrões locais.
8. Relacionamento com o governo	Pagamentos de tributos, taxas e contribuições, incentivos governamentais a prática de RSE, utilização das políticas públicas como base para a elaboração da política de RSE, estabelecimento de mecanismos para gerir as contribuições políticas e <i>lobbying</i> .
9. Relacionamento com acionistas e investidores	Reporte dos resultados obtidos (lucro económico, crescimento da receita líquida), reputação (imagem corporativa).

10. Relacionamento com os fornecedores	Desempenho ambiental dos fornecedores como critério de seleção, monitoração dos fornecedores críticos com base nos critérios socioambientais.
11. Relacionamento com o cliente	Cumprimento da legislação, atendimento das exigências contratuais, reputação (imagem corporativa).
12. Filantropia corporativa	Categorias de contribuição (cultura, educação, lazer), valor do investimento, critério de seleção das instituições beneficiadas, existência de programas que permitam e encorajam o envolvimento dos empregados em projetos sociais.
13. Relacionamento com os empregados	Perfil geral dos empregados, níveis salariais, criação líquida de emprego, taxas de absenteísmo, condições gerais de trabalho, tempo livre e oportunidades culturais, atendimento aos requisitos legais, relacionamento com os sindicatos, sistema de benefícios, índices de satisfação no trabalho, educação e treinamento, contratação de minoriais, saúde e segurança no trabalho.
14. Educação ambiental	Existência de uma política ambiental interna, obtenção de certificação do sistema de gestão ambiental, existência de programas de educação ambiental voltados para os funcionários e comunidades, programas de reciclagem e coleta seletiva.

<p>15. Ecossistemas e biodiversidade</p>	<p>Sistemas de monitoração para a redução do consumo de água e energia elétrica, recursos destinados para o controle da poluição, consideração para a localização do empreendimento em <i>habitats</i> ricos em biodiversidade, procedimentos para avaliar, monitorar e corrigir os impactos das atividades e operações sobre áreas protegidas ou sensíveis, incidentes ou multas pelo não cumprimento das declarações, tratados internacionais, legislação sobre assuntos ambientais.</p>
--	--

Tabela 4. Diretrizes de Sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa

<b>Dimensão Económica</b>		
Objetivo: Buscar a eficiência económica com ênfase na competitividade no mercado global e na inovação.		
<i>Stakeholder</i>	Diretriz	Indicadores
Fornecedores	Buscar fornecedores alinhados aos valores e princípios de sustentabilidade definidos para o grupo e atuar proativamente na cadeia de valor do negócio.	Índice de fornecedores qualificados, índice de fornecedores qualificados-ambiental.
Acionistas	N/A	Lucro económico, crescimento da receita líquida, índice de parcerias e consórcios certificados.
Poder Público	Manter relações pautadas pela ética e influenciar de forma proativa a formulação de políticas públicas que tenham impacto em sustentabilidade.	Tributos e contribuições
Funcionários	Promover ambiente adequado para o desenvolvimento profissional contínuo, a fim de atrair e manter profissionais competentes que gerem valor para o negócio.	Índice de riqueza gerada por funcionário
Clientes	Ser fornecedor preferencial, desenvolvendo soluções inovadoras e relações de longo prazo, pautadas: pela integridade e pela qualidade, custo-benefício e confiabilidade dos produtos e serviços entregues.	Fidelização de Clientes



### Dimensão Social

Objetivo: Promover a equidade social por meio da geração de oportunidades para as pessoas.

Questões	Diretriz	Indicadores
Produtos e Serviços	Desenvolver produtos e serviços que inovem para alcançar a melhor equação entre custo-benefício e compromisso com a sustentabilidade. Garantir as informações necessárias à correta utilização de produtos e serviços, minimizando riscos de uso inadequado.	Produtos e serviços sustentáveis.
Sociedade	Estabelecer relacionamento com as comunidades pautado pela ética e pelo respeito a seus valores, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e social.	Produtos e serviços sustentáveis, investimento social, desenvolvimento comunitário.
Práticas trabalhistas	Promover uma gestão que estimule o diálogo entre os funcionários e a direção, visando a melhoria do ambiente de trabalho. Oferecer oportunidades de trabalho e de crescimento profissional com equidade, justiça e respeito à diversidade.	Produtos e serviços sustentáveis, investimento social, desenvolvimento comunitário, treinamento, índice de estrangeiro em cargo de chefia, índice de mulheres em cargo de chefia, índice de deficientes, taxas de acidentes, índice de favorabilidade – pesquisa de clima, perfil geral dos funcionários, perfil dos funcionários em cargo de chefia.
Direitos Humanos	Valorizar e promover o respeito aos princípios de direitos humanos universais, atuando proativamente na cadeia de valor	N/A

<b>Dimensão Ambiental</b>		
Objetivo: buscar equilíbrio ecológico por meio da inovação tecnológica para racionalizar o uso de recursos e minimizar impactos.		
Categories	Diretriz	Indicadores
Materias, Energia, Água, Biodiversidade, Emissões e Resíduos	Contribuir para a conservação do equilíbrio ambiental, prevenindo e minimizando, através de medidas mitigadoras e compensatórias, os impactos de suas atividades no meio ambiente e promovendo a conscientização por meio da disseminação de seu conhecimento. Buscar, permanentemente, a evolução tecnológica que viabilize a redução de consumo, reutilização e reciclagem de materiais, água e energia.	Índice de resíduos, emissão de CO <sub>2</sub> , consumo de água, consumo de energia.
Produtos e serviços sustentáveis	Garantir que os produtos finais, serviços e práticas do grupo Camargo Corrêa tenham o mínimo efeito sobre o equilíbrio ambiental.	N/A
Fornecedores	Promover e assegurar a adoção, pelos fornecedores, de práticas de conservação ambiental alinhadas aos princípios que norteiam o grupo Camargo Corrêa.	N/A

Fonte: “Diretrizes de sustentabilidade” (Grupo Camargo Corrêa, 2008),