



**UFRRJ**

**INSTITUTO DE FLORESTAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM DESENVOLVIMENTO**  
**SUSTENTÁVEL**  
**CIÊNCIAS AMBIENTAIS**

**DISSERTAÇÃO**

**Empresas e Territórios: Interações para o Bem-estar -  
Condições para que grandes investimentos contribuam para o  
desenvolvimento de territórios anfitriões de suas operações e para  
seus próprios objetivos de negócio**

**Priscilla Grimberg**

**2016**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE FLORESTAS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM**  
**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**EMPRESAS E TERRITÓRIOS: INTERAÇÕES PARA O BEM-ESTAR - CONDIÇÕES PARA QUE GRANDES INVESTIMENTOS CONTRIBUAM PARA O DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS ANFITRIÕES DE SUAS OPERAÇÕES E PARA SEUS PRÓPRIOS OBJETIVOS DE NEGÓCIO**

**Priscilla Grimberg**

*Sob orientação da professora*

**Valeria Gonçalves da Vinha**

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.

Rio de Janeiro, RJ.

Janeiro de 2016

333.7  
G861e  
T

Grimberg, Priscilla.

Empresas e territórios: interações para o bem-estar - condições para que grandes investimentos contribuam para o desenvolvimento de territórios anfitriões de suas operações e para seus próprios objetivos de negócio / Priscilla Grimberg, 2016.

166 f.

Orientador: Valeria Gonçalves da Vinha.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Florestas.

Bibliografia: f. 135-140.

1. Sustentabilidade – Teses. 2. Comunidades – Desenvolvimento – Teses. 3. Recursos naturais - Teses. 4. Empresas multinacionais – Teses. 5. América Latina - Teses. I. Vinha, Valeria Gonçalves da. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Florestas. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL**

**PRISCILLA GRIMBERG**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da UFRRJ.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/01/2016**



---

**Valéria Gonçalves da Vinha. Prof.ª Dr.ª UFRJ.  
(Orientadora)**



---

**Peter Herman May. Prof. Dr. UFRRJ  
(Membro Interno)**



---

**Liandra Peres Caldasso Prof.ª Dr.ª UFRRJ  
(Membro Externo)**

## DEDICATÓRIA

Dedico ao Desejo, pai de todas as iniciativas, fagulha inicial que nos move a querer realizar. Um salve àqueles que dedicam esforços nessa realização. A todos que concretizam conscientes da unidade do coletivo que aqui habita. Agir tem a ver com parcela de cada um na construção desta história.

Dedico a Myriam, *in memoriam*, que me inspirou, aguçou minha curiosidade e desejo pelo estudo e pelo zelo ao próximo desde a primeira vez.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha orientadora, Valeria, por sua acolhida e ajuda. Obrigada por me suportar nesta jornada.

A Arilson Favareto pela atenção, paciência e valiosos esclarecimentos nesta área ainda tão desconhecida para mim: humanidades. Extensivo à Carolina Galvanese e Clarissa Magalhaes, em sua igual acolhida.

À turma 3 do Mestrado por ter feito desta caminhada a mais divertida, cheia de propósito e esperança! Agradecimento extensivo à secretaria do Programa - Thais e Wallace - e à coordenação - Flavia e André.

Ao meu chefe, Ricardo Frosini, por ter me dado suporte desde o início e ter sido um entusiasta em cada nova descoberta, tanto empírica quanto teórica, em mil reflexões em nosso campo de trabalho no Leste Fluminense.

Aos membros e colaboradores do projeto do qual faço parte, obrigada pelo apoio, compreensão e inputs, além do constante incentivo: Thiago Albuquerque, Ana Paula Costa, Tati Maio, companheiros dos Fóruns Locais da Iniciativa Agenda 21 COMPERJ – Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro, em especial Mauro Paes, Dulce Regina, Cida Resende, Jorge Wallace Brettas, Lucimar Fernandes, Anne Peixoto e Therezinha Rhuade.

A todos que me acolheram na área de sustentabilidade e/ou vivenciaram comigo a prática das interações entre grandes investimentos e territórios nos últimos dez anos, em especial: Letícia Sampaio, Andre Urani (*in memoriam*), Marcelo de Andrade, Bianca Scheuermann, Tony Horta, Liane Freire, Eduardo Martins, Valdir Monteiro, Debora Bronz, Ruth Juberg, Maria Gabriela Bessa, Pollyana Taranto, Cacau Aleixo, Raquel Linhares, Orlando Lima, Katsuo Homma, Joao Paulo Altenfelder, Nel Assad, Zé Gui, Bruno Gomes, Ricardo Barros, Tetê Rossi e tantos outros não citados . Obrigada! Vocês fizeram parte vital da construção do meu olhar para este estudo.

A Dane Smith, pela valiosa colaboração as minhas interrogações e por inspirar esperança num caminho voluntario, proativo e efetivo entre extrativas e sociedade .

Àquelas que contribuíram com suas opiniões e ensinamentos: Liandra Caldasso, Anna Paula Ballesdent, Ana Carolina Silva e Flaviana Reis. Gratidão.

Ao meu lado, ombro a ombro: casal Pacheco Barreira, Maria Ighes Albuquerque e Rita de Cassia Martins e em pensamento: Ronnie Majer, HL Jr., Marcele Zveiter, Dindinha, Claudia Maria da Costa e Júlio Medeiros.

A D. Luiza Silva, anjo caído de ultima hora que fez sua leitura critica e revisão ortográfica.

E finalmente, obrigada às minhas amadas “máster”: Duda, Maya e Márcia pelo apoio quase irrestrito.

## RESUMO

**GRIMBERG, Priscilla. Empresas e Territórios: Interações para o Bem-estar - Condições para que grandes investimentos contribuam para o desenvolvimento de territórios anfitriões de suas operações e para seus próprios objetivos de negócio.** 2016. 166p Dissertação (Mestrado Profissional em Práticas em Desenvolvimento Sustentável). Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

A pressão sem precedentes sobre os recursos minerais nas próximas décadas, aliada à demanda de energia, ambas motivadas pelo consumo de quase 10 bilhões de habitantes previstos para 2050, fará com que a taxa histórica de investimento mais que dobre para o setor extrativo e de óleo e gás, por exemplo. Essas indústrias e suas cadeias representam aproximadamente 5 % do PIB global, sendo que três delas figuram entre as dez maiores companhias mundiais. Entretanto, mais da metade de suas reservas conhecidas se encontram em países não integrantes da OECD, marcados pela desigualdade e baixos índices de desenvolvimento humano. Estas previsões intensificam também a ocorrência de uma relação que não vem dando certo: a de grandes investimentos privados com seus territórios de operação. Benefícios econômicos oriundos da instalação de grandes empreendimentos não conseguem, na grande maioria das vezes, atingir as populações locais e o enorme fluxo de dinheiro e de operações de grande escala industrial tensionam as instituições econômicas, políticas e sociais dos territórios de tal forma que as populações locais são deixadas em pior situação após a instalação desses empreendimentos. Conflitos são o resultado deste cenário e casos emblemáticos como da Usina hidrelétrica de Belo Monte e do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro – COMPERJ - são uma constante. O crescimento dos “riscos não técnicos” é recentemente valorado pelo setor privado e evidencia os impactos para as empresas dessa má relação com a comunidade local. Dentre os quais: duplicação, na última década, do tempo necessário para a implantação de projetos vindouros para as principais empresas internacionais do petróleo e atrasos no cronograma e / ou excesso de custos em 50% dos grandes projetos de mineração e metais. As empresas investem voluntariamente, mas esses investimentos não são garantia de uma boa relação e consequente inexistência de conflitos. Nas últimas duas décadas, inúmeras publicações são lançadas pelo setor, com discurso comum de que o sucesso do empreendimento está diretamente associado ao desenvolvimento exitoso dos territórios de suas operações empresariais. Essas publicações têm orientado as políticas empresariais. Entretanto, a licença social para operar se mantém como principal risco e desafio para empreendimentos cujas operações possuem maior risco de impactos socioambientais. Por outro lado, a promoção do desenvolvimento em si tem sido objeto de diferentes aparatos explicativos que, sozinhos, não foram capazes de explicá-lo. Somente em 2012, é disponibilizado um modelo conceitual que evidencia em que condições dinâmicas territoriais exitosas podem ser promovidas. Este estudo procura interrogar as causas para o fracasso da relação empresa e território, vinculadas diretamente ao fracasso do desenvolvimento territorial, utilizando-se das referências do setor para estratégias de investimento comunitário em comparação com o modelo conceitual para promoção de desenvolvimento exitoso. A hipótese geral é que o principal bloqueio às relações exitosas entre empresas e sociedade e ao próprio desenvolvimento territorial está na reprodução de armadilhas de desigualdade, que as empresas - baseadas em uma mentalidade utilitarista e enquanto principais motores econômicos locais - fomentam. Como consequência, promovem a perpetuação de situações desiguais, de conflitos e insucesso para ambos envolvidos. As condições para transformação desse cenário não são enfatizadas e/ ou seguidas pelas estratégias que orientam o setor.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, comunidades- desenvolvimento, recursos naturais, empresas multinacionais, América Latina.

## ABSTRACT

**GRIMBERG, Priscilla. Corporations and Territories: Interactions for well-being - Conditions to allow large investments to contribute for the development of host territories of their operations and for the own business goals.** 2016. 166p Dissertation (Professional Master's Degree in Practices in Sustainable Development). Institute of Forests. Rio de Janeiro's Federal Rural University, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

The without precedents pressure over mineral resources expected for the forthcoming decades, added to the energy demand, both motivated by the consumption of almost 10 billion habitants expected for the year 2050, shall make more than double the historic investment rate of the oil and gas extractive sector, for instance. These industries and their respective chains represent approximately 5% of the Global GDP and figure in three among the ten largest world companies; however, more than half of their known reserves are located at non OECD countries, marked by inequality and low human development indexes. These forecasts also intensify the occurrence of a relationship that is not been working: the one of large private investments in territories of their operations. Economic benefits coming from the of large enterprise's installation are most of times unable to reach local populations and the enormous flow of money and operations of large industrial scale tension the territories' economic, political and social institutions in such manner that that local populations are left in worse situation after the enterprise's installation . Conflicts are the usual result of such scenario and emblematic cases like the Belo Monte's Hydroelectric Plant and Rio de Janeiro Petrochemical Complex – COMPERJ are a constant. The growth of “non-technical risks” is recently valued by the private sector and evidences the companies' impacts of your bad relationship with the local community, among which: duplication of the time needed for the capital project's implantation, chronogram delays and cost excess in 50% of large metal mining projects, only in the last decade. Companies invest voluntarily but these investments are not a guarantee of a good relationship and consequent inexistency of conflicts. In the past two decades innumerable publications have been launched by the sector with the common speech that the companies' favorable outcome is directly associated to the thriving development of the businesses operating territories. Such publications have been orienting businesses' policies, however, the social license to operate still figuring as the main risk and challenge for enterprises which operations have greater socio environmental risk. On the other side, the development promotion itself has been object of different explaining apparatus that alone have not been able to explain it. Only in 2012 is made available the conceptual model that evidences in which conditions prosperous territorial dynamics can be promoted. That study intends to interrogate the causes for the failure of the company-territory relationship, directly related to the failure of the territorial development, using the sector's references for community investment strategies in comparison to the conceptual model for the promotion of successful territorial development. The general hypothesis is that the main blocking for the successful relationships between companies and society, as well as to the territorial development itself, remains in the reproduction of inequality traps that companies foment, based upon a utilitarian mentality and as the main local economic drivers. As a consequence, they promote the perpetuation of unequal situations, of conflicts and failure for both involved. The conditions for the transformation of such scenario are not emphasized and / or followed by the strategies that orient the sector.

**Keywords:** Sustainability, Communities - Development , Natural resources , Multinationals , Latin America.



## LISTA DE SIGLAS

AA 1000 - Norma de accountability  
ABNT-BR - Norma Brasileira aprovada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas  
AL – América Latina  
BAU – Business as Usual  
BOP – Base of Pyramid  
BP – British Petroleum  
BRICS – Acrônimo para Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul  
C4C - Caring for Climate  
CDA Learning: The Collaborative for Development Action, Inc.  
CEO's – Chief Executive Officer  
CEP - Corporate Engagement Project  
CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe  
COMPERJ – Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro  
COP's - Conference of Parties  
CSR – Corporate Social Responsibility  
DH – Direitos Humanos  
DTR - Programa Dinámicas Territoriales Rurales  
EHS - Health, Safety and Environment  
ESG - The Environmental, Social And Governance Criteria  
EUA – Estados Unidos da América  
FPIC - Free, prior and informed consent  
FSG - a mission driven consulting firm supporting leaders in creating large scale, lasting social change  
G20 - Grupo dos 20  
GDL - Grupo de Diálogo Latino Americano  
GDP - Gross domestic product  
GHG - Greenhouse Gas  
GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas  
GIP – Grande Investimento Privado  
GRI - Global Reporting Initiative  
GRS - Gestão Responsável para a Sustentabilidade  
HRBA – Human rights-based approach  
IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração  
ICMM - International Council on Mining and Metals  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IDJS - Índice Dow Jones de Sustentabilidade  
IFC - Corporação Financeira Internacional  
IPIECA - International Petroleum Industry Environmental Conservation Association  
ISEB - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa

ISO - Organização Internacional para Padronização  
ISP – Investimento Social Privado  
MGI - McKinsey Global Institute  
MPD - Mining: Partnerships for Development,  
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
ODS's – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo  
PIBpc – Produto Interno Bruto per capita  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PRR - “Protect, Respect and Remedy” Framework and Guiding Principles  
RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural  
RSC- Responsabilidade Social Corporativa  
SDG - Sustainable Development Goals  
SDSN - Sustainable Development Solutions Network  
UNDP- United Nations Development Programme  
UNGC - United Nations Global Compact  
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development  
WEF – World Economic Forum  
WTO - World Trade Organization  
WWW- desenvolvimento fruto de dinâmicas territoriais exitosas que resultam em crescimento econômico, redução da pobreza e melhor distribuição

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Impactos da interação empresas e territórios-sede .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2: Tipos de custos que podem ser experimentados pelas empresas extrativas como resultado do conflito com as comunidades locais .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3: Mapa de dinâmicas territoriais 2000 x 1991. ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Radar de riscos ao negócio da mineração.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5: Limites planetários. ....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 6: Processos da Agenda de Desenvolvimento Pós 2015. ....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 7: Modelo de Valor Sustentável. ....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 8: % de crescimento de Publicações GRI por Ano .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 9: Rentabilidade de ações sustentáveis.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 10: Performance Financeira de empresas com alta x baixa performance em ESG. ....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 11: Mudanças de mentalidade necessárias para acelerar a transição.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 12: Áreas de ação para acelerar a transição.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 13: A força do Capitalismo para melhorias sociais.....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 14: Arquitetura para engajamento empresarial pós 2015 .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 15: Capa relatório Banco Mundial 2014 .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 16- Presença da Estratégia de desenvolvimento territorial no conhecimento-referência do setor privado.....</b>	<b>146</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Territórios segundo o risco para o negócio.</b> .....	18
<b>Quadro 2: Indicadores de Performance Social- Indicadores Relações Companhia-comunidade</b> .....	19
<b>Quadro 3: Evolução do Pacto Global 2015 x 2000</b> .....	84
<b>Quadro 4: Evolução do escopo da RSC.</b> .....	84
<b>Quadro 5: Barreiras para a transição.</b> .....	90
<b>Quadro 6: Impactos negativos provocados pelas empresas a atores.</b> .....	118
<b>Quadro 7: Estratégias para o desenvolvimento territorial e Ações que os grandes investimentos privados podem ter para contribuir com ele.</b> .....	126
<b>Quadro 8: Riscos/impactos oriundos de premissas corporativas.</b> .....	127
<b>Quadro 9: Impactos positivos provocados pelas empresas.</b> .....	128
<b>Quadro 10: Níveis de criação de Valor Compartilhado para indústrias extrativas.</b> .....	130
<b>Quadro 11: Determinantes de competitividade das extrativas.</b> .....	131
<b>Quadro 12: Recomendações para empresas adotarem a estratégia de Valor Compartilhado</b> .....	132
<b>Quadro 13: Comparativo de Estratégias “desde arriba” RIMISP x Estratégias do setor</b> .....	135
<b>Quadro 14: Comparativo de Estratégias A partir do território RIMISP (mudanças institucionais) x Estratégias do setor.</b> .....	136
<b>Quadro 15: Comparativo de Estratégias A partir do território RIMISP (oportunidades políticas e capacidades) X Estratégias do setor.</b> .....	138
<b>Quadro 16: Por que grandes investimentos privados e desenvolvimento territorial não andam juntos?</b> .....	155
<b>Quadro 17: Principais bloqueios/ desafios a serem superados para interação para o bem-estar – Empresas e territórios.</b> .....	156
<b>Quadro 18: Possíveis recomendações para uma interação exitosa entre corporações e comunidades anfitriãs (continua)</b> .....	157

## SUMÁRIO

### PARTE I – CONTEXTO ATUAL E SUAS RAÍZES: A RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA, SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE. 15

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Empresas, territórios e bem-estar - definições adotadas nesta pesquisa:.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Por que grandes investimentos privados e territórios não andam juntos e sob que condições essa interação pode favorecer a expansão do bem-estar nos territórios anfitriões e simultaneamente atingir objetivos de negócio? .....</b>	<b>21</b>
1.2.1	<i>Objetivo da pesquisa.....</i>	21
1.2.2	<i>Metodologia.....</i>	22
1.2.3	<i>Resultados.....</i>	23
<b>2.</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>25</b>
<b>2.1</b>	<b>Sobre as interações entre Empresas e Sociedade: .....</b>	<b>25</b>
2.1.1	<i>Resultados da interação para as empresas: .....</i>	25
2.1.2	<i>Resultados da interação para os territórios anfitriões: .....</i>	27
2.1.3	<i>O engajamento empresarial para a questão: .....</i>	30
<b>2.2</b>	<b>Sobre o modelo de desenvolvimento: .....</b>	<b>32</b>
2.2.1	<i>O cenário “business as usual”:.....</i>	33
2.2.2	<i>A construção do modelo atual:.....</i>	36
2.2.3	<i>A teoria por trás do modelo: .....</i>	38
2.2.4	<i>Alternativas para o cenário atual: Sociedade, Economia e Ambiente.....</i>	42
2.2.5	<i>O estado corrente de engajamento para transição pós 2015: .....</i>	53
2.2.6	<i>Síntese:.....</i>	57
<b>2.3</b>	<b>Sobre Empresas e Sociedade: .....</b>	<b>62</b>
2.3.1	<i>Principais conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa: .....</i>	62
2.3.2	<i>Breve revisão sobre a relação histórica de empresa e sociedade: .....</i>	67
2.3.3	<i>Principais barreiras para a relação “empresas/sociedade” .....</i>	86
2.3.4	<i>Horizontes para a Interação Exitosa - Empresas e Sociedade .....</i>	93
2.3.5	<i>O Estado corrente de engajamento do mercado para transição pós 2015:.....</i>	97
2.3.6	<i>Síntese .....</i>	104

## SUMÁRIO

<b>PARTE II - INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES: POR QUE GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL NÃO ANDAM JUNTOS?</b>	<b>111</b>
<b>1. SOBRE DINÂMICAS TERRITORIAIS: UMA ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA HISTÓRICA</b>	<b>112</b>
1.1 Compreendendo o Fracasso no Desenvolvimento Territorial:.....	113
1.1 Condições para a promoção de dinâmicas territoriais exitosas: .....	114
1.2 Fatores Determinantes das Dinâmicas Territoriais exitosas: .....	115
1.3 Estratégias propostas para o desenvolvimento territorial exitoso: .....	116
<b>2. SOBRE AS INTERAÇÕES DOS GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E TERRITÓRIOS-ANFITRIÕES:</b>	<b>117</b>
2.1 A realidade comum: as interações <i>per se</i> : 117	
2.1.1 Modalidades de atuação dos investimentos privados extraterritoriais: .....	119
2.1.2 Condições de instalação dos investimentos privados extraterritoriais:.....	120
2.1.3 Efeitos de instalação dos investimentos privados extraterritoriais: .....	120
2.2 Desenvolvimento Humano, Governança de Recursos naturais e as empresas ...	121
<b>3. SOBRE A PROMOÇÃO DE INTERAÇÕES EXITOSAS – GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E TERRITÓRIOS</b>	<b>124</b>
3.1 Contribuições de Grandes Investimentos para Dinâmicas Territoriais Exitosas - Programa Dinâmicas Territoriais Rurais – RIMISP:.....	124
3.2 Fazendo as relações empresa-comunidade funcionarem - “GETTING IT RIGHT”:.....	127
3.3 Extraíndo com propósito - criando valor compartilhado nos setores extrativos:129	
3.4 A presença da estratégia de desenvolvimento territorial (Marco teórico RIMISP-DTR) nas estratégias referência do setor privado:.....	133
3.5 Síntese .....	139
<b>PARTE III – CONTRIBUIÇÕES PARA INTERAÇÕES EXITOSAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>147</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>160</b>

# PARTE I – CONTEXTO ATUAL E SUAS RAÍZES: A RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA, SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE.

## 1. INTRODUÇÃO

Não é exagero afirmar que grandes investimentos e o desenvolvimento de seus territórios anfitriões definitivamente não andam juntos.

Tomando como exemplo as indústrias extrativas: enquanto suas receitas alcançaram cifras da ordem U\$ 03 trilhões em 2012, seu benefício em melhorias econômicas e sociais para países e comunidades onde se hospedaram foi inócuo. Segundo Porter<sup>1</sup>, a Nigéria é um exemplo emblemático desta realidade que, a despeito da presença da maioria das companhias de óleo desde o século 20, figura nos 20% piores países no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p. 02)

A regra mais comum dessa relação corporação/território é que os benefícios econômicos oriundos da instalação de grandes empreendimentos privados não conseguem, na grande maioria das vezes, atingir as populações locais e o enorme fluxo de dinheiro e operações de grande escala industrial tensionam as instituições econômicas, políticas e sociais dos territórios de tal forma que as populações locais são deixadas em pior situação após a instalação dos empreendimentos. (ZANDVLIET & ANDERSON, 2009)

O número global de incidentes relacionados a conflitos comunitários com as empresas aumenta (Ver figura 1). Para Porter (2014, p.1), esses incidentes acontecem como “resultado das preocupações sociais relativas a questões socioambientais elementares” que decorrem do contexto acima, como a falta de oportunidades decentes de trabalho, o acesso à infraestrutura mínima de saúde, entre outras. Essas preocupações se transformam em protestos, rompimentos e greves, impactando diretamente os resultados do negócio.

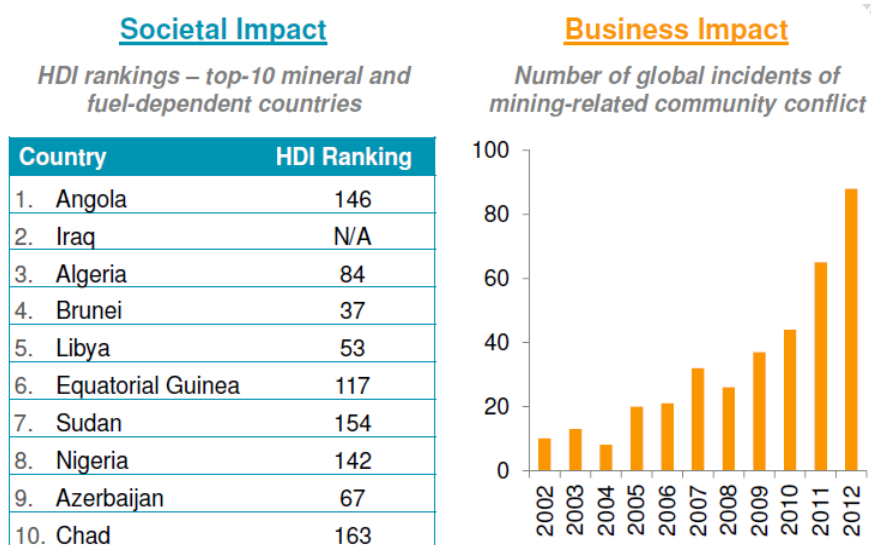


Figura 1: Impactos da interação empresas e territórios-sede

Fonte: (PORTER, 2014)

<sup>1</sup> Professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade

Os dados acima sinalizam que os territórios-alvo de grandes investimentos privados e os demais atores envolvidos não conseguiram converter sua dotação em recursos naturais em prosperidade e estão em péssimo estado de bem-estar, como veremos em mais detalhes no item “Contexto territorial”.

As indústrias extrativas e de óleo e gás - cujas cadeias de suprimento representam aproximadamente 5 % do PIB global, figuram três vezes entre as dez maiores companhias mundiais (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014) e têm experimentado impactos negativos ambientais (de um vazamento, por exemplo) – podem gerar igualmente impactos sociais negativos na saúde ou na subsistência comunitária. As reações locais a esses impactos podem rapidamente se escalar de queixas a protestos e bloqueios, aumentando os riscos de segurança da empresa, podendo levar a impactos mais graves, como processos ou mortes. Segundo John Ruggie<sup>2</sup>, professor da Harvard School, e uma das parceiras do estudo “Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector”, as indústrias também são impactadas nesse contexto: “this all too - familiar situation has significant costs – for the community of course, but also for extractive companies themselves” (DAVIS & FRANKS, 2014, p. 06).

Os casos de conflitos envolvendo empresas e comunidades também se relacionam com abuso de poder e evidenciam violações de direitos humanos e ambientais, onde comunidades e partes interessadas exigem a paralisação das atividades empresariais, como nos casos emblemáticos brasileiros recentes da Usina de Belo Monte e do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro em: “Dossiê Belo Monte: Não há condições para a Licença de Operação”<sup>3</sup> (2015) e “Indústria do Petróleo e Conflitos Ambientais na Baía de Guanabara: o caso do COMPERJ”<sup>4</sup> (2013)<sup>5</sup> - Os dossiês destacam principalmente descumprimentos, atrasos e deficiências no processo de licenciamento, instalação e controle social dos empreendimentos. Um dos relatórios enfatiza que os desafios se originam em conflitos de interesses e contradições inerentes ao fato de se tratar de obras com participação acionária direta ou de grande interesse dos governos que são, a um só tempo, executores, financiadores e fiscalizadores do projeto.

Considerando os dados apresentados no relatório “Vision 2050”<sup>6</sup> - onde os investimentos em óleo, gás e minerais terão que crescer significativamente até 2030 para atender a uma demanda sem precedentes, que ultrapassa em duas vezes nossa atual capacidade de geração (WBCSD, 2010) e que mais da metade das reservas conhecidas se encontram em países não OCDE (DOBBS et al., 2013) - podemos esperar que, no mínimo, essas interações entre empresas e territórios vão se acentuar e muito. Numa visão pessimista, os problemas apresentados nas relações empresas e territórios tendem a se agravar. Numa visão otimista, pode ser uma grande oportunidade para reverter este cenário de crises corporativas e desigualdade territorial.

---

<sup>2</sup> <http://www.ksg.harvard.edu/m-rcbg/johnruggie/index.html>

<sup>3</sup> Acesso ao Dossiê: <http://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/dossie-belo-monte-site.pdf> acessado em 23/07/2015

<sup>4</sup> Acesso ao relatório: <http://global.org.br/programas/plataforma-dhesca-pede-paralisacao-das-obras-do-comperj-faca-download-do-relatorio/> acessado em 23/12/2013.,

<sup>5</sup> Ver outros casos de acusações de abuso de poder econômico, como da Veracel:

<http://www.ecodebate.com.br/2008/08/20/veracel-um-historico-de-agressao-ao-meio-ambiente-corrupcao-e-ameacas/>

<sup>6</sup> “Estima-se que, de 2009 até 2050, a humanidade consumirá três vezes mais minerais do que já consumiu até 2009 e duas vezes mais recursos do que pode gerar por ano, considerando um cenário de expansão média anual de 2,5 a 3% do PIB mundial, com a população podendo chegar a dez bilhões de habitantes em 2050, com longevidade cada vez maior e padrões de consumo mais elevados (Vision 2050, World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, 2010)



## 1.1 Empresas, territórios e bem-estar - definições adotadas nesta pesquisa:

Esta pesquisa se concentra nas empresas enquadradas na categoria de multinacionais “que operam em mais de um país” (OECD, 2014) e na modalidade de motor econômico, segundo o RIMISP: “onde o investimento privado é o motor<sup>7</sup> da dinâmica territorial e está controlado total ou parcialmente por um ator extraterritorial”. (Bebbington & Ospina, 2011), p. 03, (Tradução nossa).

Esses grandes empreendimentos são encontrados mais comumente nos setores químico, siderúrgico, minerador, papel e celulose e hidrocarbonetos, não só por serem grandes poluidores, mas por estarem mais suscetíveis a ser atingidos por pressões sociais (HOFFMAN (1997); HAWKEN (1993); HART (1995); GLADWIN (1995, 1998); HASTINGS (1998), HENRIQUES & SANDORSKY (1996) apud VINHA (2010) e, por conseguinte, serem mais “eco-comprometidos”<sup>8</sup>.

As atividades e produtos das indústrias extrativas<sup>9</sup> e de óleo e gás diferem, mas enfrentam realidade comum (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014) em termos de oportunidades e desafios, que as justificam como relevantes a serem investigadas:

- São a maior fonte de receita e crescimento econômico nos dias de hoje.
- São fornecedores de 80% da energia mundial, com horizonte de ampliação de 36% na demanda mundial de energia, até 2035.
- Proveem insumos para tudo, desde produtos alimentícios a equipamentos médicos, de televisores a telefones celulares.
- Realidade de suas atividades *upstream*<sup>10</sup> tem pontos comuns:
  - Operações que exigem massivos aportes financeiros os quais normalmente NÃO vão para a economia local;
  - Menos de 20% dos países com atuação das indústrias extrativas tem padrões satisfatórios de transparência e responsabilidade; (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2015)
  - Todas as indústrias desses setores atuam em horizonte de longo prazo, com décadas provisionadas para funcionamento e/ou extração;
  - Suas reservas são encontradas normalmente em áreas remotas e muitas vezes envolvem ativos naturais do território (solo, recursos hídricos, minerais);
  - Empresas e fornecedores têm múltiplos pontos de interação com a comunidade local; (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014 p .01)
  - As tensões e conflitos são sua realidade comum. US\$ 20 milhões é o custo/semana estimado, relativo a conflitos comunidade/empresas. (DAVIS & FRANKS, 2014, p.19);

<sup>7</sup> “motor”, aqui, de acordo com conceito do RIMISP, entendido como atividade que em maior medida determina o crescimento econômico dentro de um território determinado. Página 2

<sup>8</sup> A respeito, ver VINHA, V. G. A Convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas. Tese de Doutorado. CPDA/UFRRJ. Março de 2000

<sup>9</sup> De acordo com Gudynas (2014, p. 80), “extrativismo é definido como um caso particular de extração de recursos naturais, caracterizado pela extração de recursos em grandes volumes com subsequente exportação [...] como matérias-primas ou com o mínimo de processamento [...]. atividades extrativas, portanto, incluem algumas operações de mineração e petróleo, mas também a agricultura de monocultivo intensivo (como soja ou de algumas culturas para biocombustíveis), cultivo de camarão, etc.” apud Peralta et al, 2014, p. 41, (tradução nossa)

<sup>10</sup> *Upstream* é um termo utilizado na indústria do petróleo que significa a parte da cadeia produtiva que antecede o refino, abrangendo desta forma as atividades de exploração, desenvolvimento, produção e transporte para beneficiamento. Fonte: Wikipedia

- Todas estão sujeitas a processo legal de licenciamento específico para atividades com alto risco de degradação ambiental ou socioambiental.

**Os territórios** tratados no âmbito desta pesquisa se encontram majoritariamente nos países não OECD e se enquadram na classificação do IFC (2010, p. 05) como inclusos em **contexto de “alto risco”**, sendo: “lugares onde há impactos significativos do investimento sobre as comunidades locais, onde as necessidades básicas e as expectativas para os benefícios são elevados, mas a capacidade governamental é baixa, ou em locais em que as comunidades afetadas não têm a capacidade (seja de habilidades ou recursos) para tirar proveito das oportunidades que estão sendo criadas pelo investimento privado.” (Ver Quadro 1).

Cabe salientar que o território entendido neste estudo adota o conceito de “um espaço socialmente construído” (SCHEJTMAN & BERDEGUÉ, apud BERDEGUÉ et al., 2011, p.13. (Tradução nossa)

**Quadro 1: Territórios segundo o risco para o negócio.**

<b>Contexto de MAIOR risco para o negócio</b>	<b>Contexto de MENOR risco para o negócio</b>
<b>Impactos significativos do projeto nas comunidades.</b>	Impactos mínimos dos Projetos sobre as comunidades.
<b>Áreas pobres ou remotas.</b>	Áreas mais desenvolvidas ou urbanizadas.
<b>Empresa precisa de apoio da comunidade para operar de forma eficaz (local fixo).</b>	Relações com a comunidade não é uma questão importante para o negócio.
<b>As necessidades básicas são altas, mas a capacidade do governo é baixa.</b>	Governo fornece serviços básicos e infraestrutura.
<b>Companhia é a maior ou único empregador.</b>	Companhia é um dos empregadores da área.
<b>Necessidades locais para além do emprego.</b>	Emprego é a questão principal.
<b>Comunidade afetada não tem capacidade para aproveitar as oportunidades criadas pelo projeto.</b>	População tem as habilidades e recursos para se beneficiar das oportunidades criadas pelo projeto.
<b>As expectativas para os benefícios são elevadas.</b>	
<b>Há oposição local ao projeto.</b>	Comunidade é indiferente ao projeto.

Fonte: IFC – International Finance Corporation, 2010, p. 05. (Tradução nossa)

**O bem-estar para as empresas**, considerado no âmbito desta pesquisa, é a obtenção de apoio dos stakeholders, expresso por Zandvliet como “Performance Social” (ZANDVLIET & ANDERSON, 2009, P. 213), também adotado como indicador pelo International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA), em seu referencial de gerenciamento de riscos sociais (ver Quadro 2). A obtenção do suporte local, como recém valorado pelo setor, além de reduzir custos e gerar valor para seus ativos tangíveis, como o próprio empreendimento, também gera valores intangíveis, como reputação, por exemplo.

Observa-se que indicadores que demonstrem os ganhos e perdas, considerando ativos tangíveis e intangíveis dessa relação empresa e sociedade, são ainda recentes<sup>11</sup> e não estão disponíveis em quantidade e forma que possam subsidiar a definição de indicadores de bem-estar da relação empresa/comunidade nesta pesquisa.

**Quadro 2: Indicadores de Performance Social- Indicadores Relações Companhia-comunidade**

<b>Quando a companhia tem suporte local</b>	<b>Quando o suporte está comprometido</b>	<b>Quando não tem o suporte da comunidade</b>
Evidências de que a comunidade está aumentando sua capacidade de organização frente à presença da companhia. Ex.: Através de organização comunitária, grupos da sociedade civil etc.	Líderes da comunidade sentem que não são respeitados.	Aumento de tendências a roubo.
Reconhecimento de que a empresa está trazendo grupos opostos e parceiros juntos.	O mesmo problema aparece constantemente.	Greves.
Ausência ou tendência de queda de incidentes comunitários ou queixas.	Staff se sente inseguro visitando a comunidade.	Incremento de demandas e hostilidade da comunidade.
Pessoas associam melhoras na qualidade de vida com a presença da companhia.	Recepção distante durante as visitas da companhia.	Não há leniência quando acidentes acontecem.
Comunidades requerem benefícios coletivos ao invés de individuais.	Acusações de associação da empresa com governo.	Imprensa negativa.
Pedidos da comunidade focados em desenvolvimento de competências ao invés de demandas materiais.	Acusações de que a companhia é arrogante, não cuidadora.	Incremento de conflitos entre comunidades ou na comunidade.
	Reação negativa desproporcional à natureza de incidentes.	Comunidades dizem que a empresa está "roubando" recursos.
	Proliferação de grupos que reclamam que a companhia deveria negociar com eles.	Aumento de crimes na área de operações.
	Grupos de pessoas em torno dos portões procurando vagas de trabalho.	

Fonte: ZANDVLIET & ANDERSON, 2009, p. 213. (Tradução nossa.)

<sup>11</sup> Ver FV tool e valor compartilhado, que serão apresentados adiante e lançados em 2011.

No tocante à definição de **bem-estar da sociedade**, Amartya Sen (2000; 2001) traz a abordagem das ‘*capabilities*’ apresentando contribuições para compreensão deste conceito. Para ele, a desigualdade é elemento crucial na avaliação do bem-estar. Ao olhar a igualdade, ele pontua inicialmente duas linhas de avaliação: os igualitaristas de renda, que acreditam que a desigualdade seria uma questão da renda e os igualitaristas de bem-estar para os quais o nível de bem-estar deveria ser igual para todos, independentemente da renda. Posteriormente, compreendendo a subjetividade do que seria bem-estar para cada indivíduo, ele adota a abordagem de “liberdades substantivas e a possibilidade de as pessoas utilizarem-nas de acordo com suas preferências, que são determinantes para o desenvolvimento e para a busca da igualdade nas sociedades”. (SEN apud SIMÃO, MARTINS, & FAVARETO, 2014, p. 13).

Para Jose Eli da Veiga,

Nenhuma formação social poderá achar algum caminho para o desenvolvimento sustentável se não cumprir o seguinte requisito: melhorar a qualidade de vida de cada cidadão – tanto no presente quanto no futuro – com um nível de uso dos ecossistemas que não exceda sua capacidade regenerativa e assimiladora de rejeitos do ambiente natural. (VEIGA, 2009, p. 1)

Amartya Sen reconheceu a “impossibilidade de sistematizar uma estrutura que contivesse critérios que respeitassem a heterogeneidade dos indivíduos, de seus valores e de suas liberdades usufruídas e que resultasse em valores quantitativos quanto ao desenvolvimento das sociedades”(SIMÃO et al., 2014, p.16). Diversas foram as tentativas de estabelecer indicadores de níveis de vida (“living standards”), mas esse tem se mostrado um árduo exercício (VEIGA, 2009). Inspirado por Sen, o economista Mahbub ul Haq idealizou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) (PNUD, 1990).

Em 2008, o governo francês criou a Comissão para Mensuração da Performance Econômica e do Progresso Social, capitaneada pelos prêmios Nobel de Economia Joseph Stiglitz e Amartya Sen, a fim de que propusessem alternativa aos indicadores do Produto Interno Bruto (PIB) e do IDH, para medição do bem-estar. Apesar de o relatório lançado em 2009 não trazer um indicador sintético, ele traz a multidimensionalidade do bem-estar e aponta “oito características objetivas que moldam a qualidade de vida: 1) saúde; 2) educação; 3) atividades pessoais, como trabalho remunerado, deslocamento, trabalho não pago (como as atividades domésticas); tempo de lazer e condições de moradia; 4) influência política e governança; 5) conexões sociais, particularmente as que geraram a noção de “capital social”; 6) condições ambientais que afetam a saúde além de ajudarem ou dificultarem a vida cotidiana; 7) insegurança pessoal, com destaques para criminalidade, acidentes e desastres naturais; 8) insegurança econômica, com destaques para desemprego, seguro-saúde, aposentadoria e pensões”. (VEIGA, 2009, p.6)

Considerando que “ainda não há forma de mensuração suficientemente legitimada, capaz de permitir razoável grau de monitoramento” (VEIGA, 2009, p. 1) para o desenvolvimento sustentável, adotaremos como **bem-estar do território** o referencial de desenvolvimento territorial definido pelo RIMISP, definido como “a process of productive and institutional transformation of a territory, that leads socially inclusive and sustainable economic growth”(BERDEGUÉ, 2014, slide 9). O desenvolvimento WWW, adotado nesta pesquisa, é segundo o RIMISP, fruto de dinâmicas territoriais exitosas que resultam em crescimento econômico, redução da pobreza e melhor distribuição de renda.

## 1.2 Por que grandes investimentos privados e territórios não andam juntos e sob que condições essa interação pode favorecer a expansão do bem-estar nos territórios anfitriões e simultaneamente atingir objetivos de negócio?

### 1.2.1 Objetivo da pesquisa

Considerando a introdução dada sobre o estado atual de interação entre empresas e territórios, o engajamento do setor privado em aprimorá-la, aliado a seu usual insucesso - que posiciona a licença social para operar como um dos maiores riscos para o setor minerador, por exemplo - é natural a pergunta: Sob que condições essa interação pode favorecer a expansão do bem-estar nos territórios anfitriões e simultaneamente favorecer objetivos de negócio?

Para compreender as condições que promovem essas interações, é preciso compreender como elas se dão e o porquê de serem tão mal sucedidas, apesar de toda a gama estratégica e normativa de conteúdo produzido.

A ideia geral que norteia as razões pelas quais as relações empresas/comunidade não sejam exitosas reside tanto na mentalidade dominante do sistema e das empresas (refletida em suas políticas e práticas) quanto no seu consequente “desconhecimento” e/ou pouca adoção de estratégias para a promoção de desenvolvimento territorial exitoso nos seus territórios anfitriões.

O principal bloqueio para essas interações exitosas no território se situa **na racionalidade** que domina e guia o posicionamento empresarial (reativo, de curto prazo e que reproduz armadilhas de desigualdade e pobreza), liderado por coalizões que beneficiam a poucos e na ausência de teoria operacional para promover outro tipo de desenvolvimento. Segundo resultados do RIMISP, as multinacionais (principal motor econômico das localidades de suas operações e com potencial de alto impacto socioambiental), fomentam a perpetuação de práticas desiguais e/ou que violam a equidade de grupos sob pressão de seu avanço (como comunidades tradicionais, jovens de periferia e outros), evidenciando sua mentalidade exclusivamente isolada da sociedade que as cerca, voltada exclusivamente para o capital. Cabe ressaltar que a contabilidade atual ainda não incorpora, ou subprecifica, os custos socioambientais (externalidades) dessas instalações e operações nos cálculos dos ativos empresariais.

As empresas, que seguem perpetuando essas armadilhas, atuam fundamentadas em sua visão egocêntrica, primam pela falta de incentivos suficientes que atrelem desenvolvimento territorial a seus objetivos de negócio (e a sua visão de mundo). Em consequência, **não dispõem de *expertise* instalado sobre desenvolvimento exitoso para poder promovê-lo nos territórios anfitriões de seus empreendimentos.**

Sob o ângulo teórico, esta mentalidade, originária da própria formação dos mercados (e de suas principais instituições: as firmas), é dominante até hoje e opera na lógica de que as benesses da modernização, como empregos e renda e seus impactos, poderão solucionar sozinhos os problemas de desigualdade e das crises ecológicas. Apesar da reformulação dessa instituição e do próprio papel predominante do pilar econômico estar em curso, poucas são as empresas que se dispõem a compartilhar a governança do território com a sociedade e, quando o fazem, estão desconectadas das condições de promoção de desenvolvimento preconizadas pelo principal marco teórico sobre desenvolvimento territorial, de forma a manter a concentração de poder e a autorregulação.

Essa ideia condensa uma crítica às estratégias empresariais, que ancoram suas orientações na solução de problemas sociais e riscos não técnicos, reduzindo a importância decisória das dimensões institucionais ao processo legal de licenciamento, além da omissão da dimensão das estruturas sociais dos territórios-alvo de seus grandes investimentos (responsáveis pela coordenação de ações requeridas para o desenvolvimento sustentável). As condições para transformação desse cenário de armadilhas de pobreza e desigualdade, peculiar dos países ricos em recursos naturais, também não constam ou têm pouca ênfase nas principais estratégias que guiam o setor privado em seus territórios anfitriões.

O **objetivo geral** deste trabalho é compreender por que grandes investimentos privados e territórios não andam juntos e sob que condições esta interação pode favorecer a expansão do bem-estar nos territórios anfitriões e simultaneamente atingir objetivos de negócio.

**Os objetivos específicos desta pesquisa são:**

a) Entender em que consiste o conhecimento científico sobre desenvolvimento, sua promoção e a relação entre empresas e sociedade.

b) Identificar o conhecimento orientador para investimentos privados em territórios-anfitriões de suas operações.

c) Identificar por que razão investimentos privados e desenvolvimento territorial não andam juntos; sinalizando principais bloqueios, desafios a serem superados, além de possíveis recomendações para uma interação exitosa entre corporações e comunidades anfitriãs.

### ***1.2.2 Metodologia***

Na verificação da racionalidade que guia o sistema vigente e domina o posicionamento empresarial, as principais correntes de pensamento que fundamentam a lógica do desenvolvimento foram levantadas a partir das abordagens teóricas no âmbito da Economia, da Administração e das Ciências Sociais. Adicionalmente, foi feito um breve histórico das interações empresa/sociedade através de resumida descrição da trajetória da responsabilidade social corporativa (RSC).

Na apuração da visão dominante que norteia a prática da atuação de grandes investimentos privados e suas armadilhas que mantém a exclusão, foi feita uma investigação da literatura científica, considerando duas principais pesquisas, RIMISP e CDA Learning, que retratam a atuação de grandes investimentos privados em territórios, na 1ª década do ano 2000.

Para testar a pouca adesão às estratégias para a promoção de desenvolvimento territorial sustentável pelo setor privado, foi elaborado quadro de análise comparando a principal recomendação teórica (DTR- RIMISP) e sua existência nas principais estratégias-referência para as corporações (Valor Compartilhado e “Getting it Right”).

O recorte temporal utilizado reúne trabalhos publicados nos últimos 10 anos, (aproximadamente quando se intensificaram as pressões, os impactos e o refinamento na

busca por respostas nas áreas de negócio, motivadas pelos marcos globais, como RIO +20, e nas correntes contemporâneas das Ciências Sociais.

### 1.2.3 Resultados

Os resultados deste estudo serão apresentados de forma a contribuir para o melhor entendimento do modelo de desenvolvimento vigente e da importância e do papel das empresas para sua transformação ou manutenção. Os principais fatores que levaram ao cenário atual para a sociedade, empresas e territórios-anfitriões são investigados com intuito de compreender a viabilidade dos novos horizontes propostos para transição, o que requer fundamentalmente - além de uma mudança de comportamento da sociedade, das empresas e de sua relação com os territórios envolvidos no entorno de seus empreendimentos - uma teoria que operacionalize essa transformação.

Este trabalho tem três partes. Nesta **introdução**, é traçado um panorama da interação entre companhias e sociedades nas últimas décadas, evidenciando os maus resultados, tanto para os grandes investimentos privados, (através dos custos com ativos tangíveis e intangíveis) quanto para os territórios anfitriões (dada a ampliação e as características da desigualdade territorial). A tendência mundial de expansão de investimentos das indústrias minerais e de óleo e gás em países não OECD eleva a quantidade provisionada dessas interações, aliado ao atual estado de engajamento do setor (cuja retórica entoa a importância da sua contribuição para um novo mundo), justificando, assim, a relevância do aprofundamento de investigação neste tema.

Para delimitar as duas variáveis fundamentais do contexto desta pesquisa, a **parte I** explora o modelo **de desenvolvimento** dominante e vigente (que culmina no cenário insustentável *do business as usual* de hoje); as razões para seu o fracasso (através de uma breve revisão histórica e suas fundamentações teóricas) e as alternativas propostas para a transição. A fim de compreender a possibilidade de adoção dos caminhos para transformação necessária ao desenvolvimento sustentável (apontados pelos estudiosos do desenvolvimento), o papel da empresa através da trajetória da **responsabilidade social corporativa** é a segunda variável-chave investigada, que encerra o pano de fundo da atuação das empresas em territórios.

A **parte II** desta pesquisa tem o foco territorial, palco de intensa interação entre empresas e comunidade, como alvo deste estudo. Os principais desafios e possibilidades de transformação desse cenário de desigualdade territorial rumo ao bem-estar são apresentados através do marco teórico do programa de Dinâmicas Territoriais Rurais (DTR) do RIMISP. Uma vez conhecidas as condições para promoção de dinâmicas territoriais exitosas, as práticas da relação entre empresas e seus territórios-anfitriões são retratadas pelos estudos do CDA Learning e RIMISP. Eles evidenciam a racionalidade de atuação empresarial pautada na visão de curto prazo e na dissociação das questões da sociedade e da economia. As recomendações e principais barreiras para a promoção de interações exitosas entre empresa/comunidade são apresentadas através das produções científicas das Ciências Sociais (RIMISP; 2011; 2012) e da Administração (PORTER, 2014; ZANDVLIET 2009).

As considerações finais, alvo da **Parte III**, comparam as recomendações oriundas dos especialistas em desenvolvimento territorial (RIMISP) *vis à vis* às do

próprio setor (PORTER , 2014 E ZANDVLIET, 2009). A análise da interseção dessas recomendações, a partir de diferentes áreas científicas, evidencia as condições para contribuição do grande investimento no êxito de dinâmicas territoriais e, em consequência, dos seus objetivos de negócio.

A relevância deste trabalho encontra-se no diálogo entre a literatura científica de humanidades e o conhecimento instalado no setor privado sobre o tema de relações com comunidade e como promovê-las, visando oferecer subsídios e incentivos para a melhor compreensão e conseqüente favorecimento da atuação empresarial em prol de dinâmicas territoriais exitosas e finalmente para o sucesso de seus objetivos de negócio e mútuo bem-estar.



## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1 Sobre as interações entre Empresas e Sociedade:

Vamos compreender, em mais detalhes a seguir, os resultados das interações empresa/território, tanto para as companhias quanto para as comunidades dos territórios-sede de grandes empreendimentos, buscando a relevância do assunto que justifique uma pesquisa no tema.

#### 2.1.1 Resultados da interação para as empresas:

Sobe a expectativa pública para que o setor privado desempenhe um forte papel de desenvolvimento, gerando benefícios sociais. O tema ganha importância e são inúmeros os estudos que buscam promover e mensurar o resultado dessas interações.

As empresas estão sob crescente pressão (a partir dos investidores e ativistas) e buscam contribuir para uma economia menos desigual, de baixo carbono, mais distributiva e ética. Os grupos internacionais de *'advocacy'*, com tecnologia à disposição e com o advento das redes, produzem impactos sociais positivos ou negativos conhecidos no mundo todo quase que imediatamente, com consequências diretas para a reputação das firmas. Como exemplo disso, o histórico de atuação do Greenpeace nos últimos 20 anos, “onde as empresas e marcas globais passam a ser alvo de suas campanhas e nominadas de modo explícito contra comportamentos julgados destrutivos por parte do setor privado”. (ABRAMOVAY, 2012, p.147)

Segundo o relatório “Extracting with Purpose: Creating Shared Value in the Oil and Gas and Mining Sector’s Companies and Communities, 2014”, as indústrias perdem milhões com rivalidades com a comunidade e mostra ainda o relatório que os conflitos só crescem<sup>12</sup>. Na Nigéria as paralisações comunitárias reduziram em quase 20% a produção de óleo entre 2005 a 2009. As greves em 2012, nas minas de platina da África do Sul, causaram queda de 12% na produção. (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014). Nos últimos anos, as manifestações sociais contrárias ao desenvolvimento de projetos de mineração, hidrocarbonetos (convencionais e não convencionais) e construção de gasodutos se multiplicaram.<sup>13</sup>

Apesar dos milhões gastos em investimento comunitários e de toda a pressão vinda de diversos setores e da autorregulação das corporações, (como as normativas e guias de boas práticas empresariais), a licença social para operar, medida pelo apoio dos stakeholders ao projeto (BOUTILIER & THOMSON, 2011), se mantém como o maior desafio empresarial de hoje, aliado às dinâmicas territoriais que provocam desigualdade, exclusão social e degradação ambiental, retratando a grande maioria dos casos estudados (em mais profundidade no capítulo seguinte).

Vários mecanismos de gestão de riscos foram implementados pelas empresas nos últimos anos, relativos à saúde, segurança e ambiente. Elas também estão familiarizadas com

<sup>12</sup> Desde 2002, o número de conflitos reportados cresceu oito vezes ((HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014), p. 13)

<sup>13</sup> Ver em <http://www.avina.net/esp/11234/incontext-43/> acessado em 06/10/2015

custeio e gestão de várias áreas potenciais de conflito em suas operações, incluindo funcionários, consumidores e outras empresas; entretanto, **não avançaram tanto na compreensão dos custos provenientes de conflitos com a comunidade local e demais custos que podem surgir sem reconhecer o valor potencial em jogo.** (DAVIS & FRANKS, 2014, p.9, tradução e grifo da autora).

TYPES OF COSTS TO COMPANY	
<b>Security</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payments to state forces or company security contractors</li> <li>• Increased operational costs of security: fences, patrols, escorts, transport, alarm/leak monitoring systems, reduced mobility</li> <li>• Increased security training and management: staff time, lost production, cost of programs</li> </ul>
<b>Project modification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design modification costs: application, redesign, legal</li> <li>• Additional works</li> </ul>
<b>Risk management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insurance: higher premiums and coverage, risk rating, withdrawal of coverage</li> <li>• Legal and conflict expertise: specialist training for staff, additional staff</li> </ul>
<b>Material damage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Damage or destruction to private property or infrastructure</li> <li>• Damage or destruction to public property or infrastructure</li> </ul>
<b>Lost productivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operations discontinued: voluntary closure or enforced through injunction</li> <li>• Temporary shutdown of operations</li> <li>• Lost opportunity for future expansion and/or for new projects</li> <li>• Disruption to production: temporary or indefinite delays, absenteeism</li> <li>• Delays in deliveries/supplies</li> <li>• Greater regulatory burden/scrutiny</li> </ul>
<b>Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loss of value of property: full write-off, other depreciation, sale at a loss, theft</li> <li>• Inability to repay debt or default on debt</li> <li>• Difficulty raising new capital</li> <li>• Share price instability/loss in value (within relevant time period)</li> </ul>
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff time spent on risk and conflict management</li> <li>• Costs of remediation: meetings, negotiations, mediators</li> <li>• Hostage-taking: ransom payments, rescue operations, compensation</li> <li>• Arrests of staff</li> <li>• Injuries to staff and fatalities</li> <li>• Low morale and stress-related effects</li> <li>• Retention: higher salaries, compensation packages, bonuses</li> </ul>

**Figura 2: Tipos de custos que podem ser experimentados pelas empresas extrativas como resultado do conflito com as comunidades locais**

Fonte: (DAVIS & FRANKS, 2014, p.15)

Esses riscos relacionados com partes interessadas - chamados pelo setor de riscos não técnicos - têm aumentado rapidamente ao longo das últimas duas décadas e são os indicadores mais claros para as empresas dos resultados dessa interação com a sociedade local. Entretanto, esses riscos só começam a ganhar contornos mais mensuráveis para o setor privado há menos de 10 anos. Apesar de iniciada em 2008, somente em 2011 foi disponibilizada pelo IFC a ferramenta que tinha como objetivo conectar sustentabilidade e valor financeiro<sup>14</sup>.

Em 2014, a Harvard Kennedy School aponta os custos desses riscos não técnicos, ou seja, de conflitos com a comunidade, com vários exemplos - ou melhor, contas - de que o custo desta interação com a sociedade é considerável para ser ignorado ou desperdiçado pelas empresas. O estudo se baseia em 45 entrevistas e 50 casos emblemáticos de conflitos empresas/comunidade. A pesquisa mostra que a maioria das empresas extrativas atualmente não identifica, compreende ou agrega toda a gama de custos de conflitos com as comunidades

<sup>14</sup> Ver mais em <http://www.fvtool.com/>

locais. Quase metade dos casos analisados envolveu paralisações, enquanto um terço envolveu processos, danos à propriedade, suspensão ou abandono do projeto. Os custos mais frequentes vêm de perda de produtividade via paralisações ou atrasos no cronograma. O estudo indica que um projeto com investimento estimado de US\$3 a 5 bilhões pode sofrer custos de US\$20 milhões por semana fruto de atraso na produção. Os maiores custos dos conflitos identificados pela pesquisa dizem respeito aos custos de oportunidade perdidos, ligados a futuros projetos, planos de expansão ou vendas que não vão adiante. Os custos mais negligenciados pelas empresas foram custos indiretos resultantes de tempo gerencial envolvido com conflitos e, em alguns casos, do próprio CEO. (DAVIS & FRANKS, 2014).

O estudo também mostra que:

- O tempo necessário para a implantação de projetos vindouros para as principais empresas internacionais do petróleo quase dobrou na última década, causando aumento significativo nos custos.
- 50% dos grandes projetos de mineração e metais denunciam atrasos no cronograma e/ou excesso de custos<sup>15</sup>.
- Ao longo de dois anos, uma empresa pode ter experimentado US \$ 6,5 bilhões de perda de valor relacionado a riscos não técnicos, totalizando um percentual de dois dígitos de seus lucros operacionais anuais.
- Custos estimados por atraso oriundos de conflitos em projetos de mineração:
  - \$50,000/ por dia durante a exploração
  - \$2.9 milhões/ por dia durante a operação

Ao analisar a tipologia dos custos associados aos conflitos com a comunidade, que vão de queda na produtividade empresarial a riscos pessoais, o relatório “*Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*” (2014) enfatiza que, além de custos, esses conflitos são sérios riscos para o negócio:

The typology suggests that the range of costs experienced by companies may be significant in their scope and magnitude and that conflict is a means by which the social (and environmental) risks posed by projects can translate into serious business risks.(DAVIS & FRANKS, 2014, p.16)

O recorte desta pesquisa se encontra nas áreas onde as empresas são o principal motor de crescimento econômico e com grandes impactos socioambientais. Essa intensa interação entre empresas e territórios, normalmente está presente nos países subdesenvolvidos e/ou “Guiados por recursos naturais”<sup>16</sup> (Países Não OECD), cujas peculiaridades aprofundaremos no tópico a seguir.

### **2.1.2 Resultados da interação para os territórios anfitriões:**

Dois estudos recentes: RIMISP<sup>17</sup> e McKinsey Global Institute<sup>18</sup> descortinam (em 2012 e 2013 respectivamente) as condições desiguais (socioambientais e econômicas) nas quais

<sup>15</sup> EY report on “Business risks facing mining and metals 2014–2015”

<sup>16</sup> Denominados de “resource-driven economies” pela McKinsey&Company, 2013.

<sup>17</sup> RIMISP - Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento Rural, uma organização regional sem fins lucrativos, que desde 1986 realiza investigação aplicada para apoiar os processos de mudança institucional, transformação produtiva e capacitação de atores e grupos sociais nas sociedades latino-americanas rurais.

vivem e se mantêm os países subdesenvolvidos/Guiados por recursos naturais e evidenciam a gravidade da realidade desses territórios, palco usual da instalação de grandes investimentos, objeto desta pesquisa.

O McKinsey Global Institute (MGI), em recente estudo, voltou seu olhar para os territórios com presença secular de grandes empresas - categorizados como “Países guiados por recursos naturais” (*resource-driven countries*)<sup>19</sup> - e atenta para as extremas desigualdades e o tamanho do desafio para alterar este curso, comumente chamado da ‘Paradoxo da Abundância’:

- 69% das pessoas em situação de extrema pobreza estão nesses países (DOBBS et al., 2013 p. 06).
- Quase 80% dos países cujas economias têm sido historicamente impulsionadas por recursos naturais têm níveis de renda per capita abaixo da média mundial (DOBBS et al., 2013 p. 06).
- Quase 90% dos recursos investidos têm sido historicamente nos países de média e alta renda (DOBBS et al., 2013 p. 06).

Segundo o estudo, (cujo título traduz seu objetivo: Revertendo a maldição: Maximizando o potencial de economias impulsionadas por recursos), a expansão dessas atividades também guarda um leque de oportunidades para esses territórios, considerando que:

- Metade das reservas mundiais de petróleo e gás conhecidas está em países Não OCDE (América Latina e África, em sua maioria) e não OPEP. (DOBBS et al., 2013, p. 07)
- Mais de US \$ 17 trilhões em investimentos cumulativos e US \$ 2 trilhões em investimentos em infraestrutura podem ser necessários até 2030, mais do que o dobro da taxa histórica de investimento. (DOBBS et al., 2013, p. 07)
- A América Latina concentra uma proporção importante das reservas minerais do planeta, por exemplo, ao menos 65% das reservas mundiais de lítio (Chile, Argentina e Brasil)<sup>20</sup>.

Relacionando a categoria de “Países guiados por recursos” com os países da América Latina, fomos buscar melhor compreensão das especificidades dessa desigualdade - apontada por Porter e pela McKinsey - no estudo conduzido pelo RIMISP em 09 países da América Latina, entre meados da década de 1990 e meados de da década 2000.

Suas conclusões afirmam que as desigualdades econômicas e sociais são características fortes e especialmente enraizadas na América Latina onde, na maioria dos países da região, os 10% mais ricos da população concentram mais da metade da receita e os 20% mais pobres recebem menos de 5% da receita total. “Até mesmo os nossos países com

---

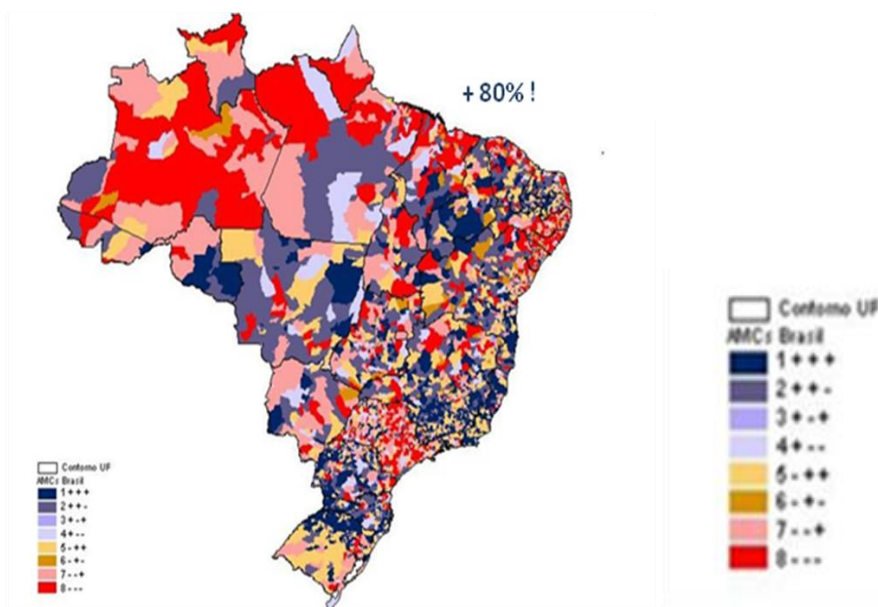
<sup>18</sup> A missão da MGI é ajudar os líderes dos setores comercial, público e social a desenvolverem uma compreensão mais profunda da evolução da economia global e fornecer evidências que contribuam para a tomada de decisão sobre questões políticas críticas e de gestão.

<sup>19</sup> Definidas como as economias onde setores minerais de gás e de petróleo desempenham um papel dominante, usando três critérios: (1) Os recursos representam mais de 20% das exportações; (2) recursos geram mais de 20% das receitas fiscais; ou (3) os rendimentos dos recursos são mais do que 10% da produção econômica. Disponível em: [http://www.mckinsey.com/insights/energy\\_resources\\_materials/reverse\\_the\\_curse\\_maximizing\\_the\\_potential\\_of\\_resource\\_driven\\_economies](http://www.mckinsey.com/insights/energy_resources_materials/reverse_the_curse_maximizing_the_potential_of_resource_driven_economies)

<sup>20</sup> CEPAL: “Recursos naturales: situación y tendencias para una agenda de desarrollo regional en América Latina y el Caribe. Contribución de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe a la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños”. 2013

melhor distribuição de renda são campeões mundiais em desigualdade.” (BERDEGUÉ et al., 2011, p. 01, Tradução nossa).

As brechas territoriais também são gritantes. Como exemplo, ele cita os resultados do Brasil na última década, que apesar de se apresentar como um país ganhador em crescimento, redução da pobreza e desigualdade de renda (PIBpc, 3.6% anual, Pobreza, -33%, Gini<sup>21</sup>, -7%) guarda desigualdades territoriais <sup>22</sup>extremas, conforme figura abaixo:



**Figura 3: Mapa de dinâmicas territoriais 2000 x 1991.**

Fonte: (FAVARETO; ABRAMOVAY, 2009)

No mapa acima, a grade de cores representa territórios em cor azul que tiveram mudanças favoráveis na renda per capita, taxa de pobreza e distribuição de renda (+++) até os territórios em vermelho, que não apresentaram nenhuma mudança nesses indicadores ou tiveram piora (---), no período de 10 anos (1991-2000).

Para além da desigualdade extrema entre territórios - as brechas territoriais - o Programa também identificou processos de divergência, como chamado por Jeffrey Sachs (The Age of Sustainable Development, CHAPTER 2: AN UNEQUAL WORLD, p. 16), ou de polarização, na terminologia do RIMISP - uma brecha crescente entre poucos territórios que se desenvolvem e muitos outros que permanecem atrasados ou retrocedem:

El programa ha documentado enormes brechas de todo tipo y ha demostrado que en varios países están en curso procesos despolarización territorial más que de convergencia en varias de estas dimensiones. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p.30)

<sup>21</sup> O Coeficiente de Gini é uma medida de desigualdade desenvolvida pelo estatístico italiano Corrado Gini, e publicada no documento "Variabilità e mutabilità" em 1912. (Wikipedia)

<sup>22</sup> Para o RIMISP: "Territorio - un espacio con una identidad socialmente construida e Territorio (operacional) - un espacio definido por municipios contiguos cuyos habitantes tienen una alta frecuencia de interacciones sociales y económicas".

Além da peculiaridade da desigualdade na América Latina, o RIMISP enfatiza sua multiplicidade e perversidade, pois, como moto contínuo, ela se perpetua entre os atores e suas condições de vida tão díspares.

Segundo o RIMISP (2012, p. 15), as desigualdades, especialmente quando são tão extremas como na América Latina, roubam o sonho daqueles que estão ou nasceram e foram criados em um lugar particular, pois ‘afetam as capacidades e oportunidades para que as pessoas façam as suas escolhas de vida’. Para o estudo, essas desigualdades não são apenas eticamente condenáveis, mas também, têm um custo social significativo até para os que não são diretamente afetados por elas: “Devemos enfatizar que esses custos afetam também o resto da sociedade, mesmo aqueles que vivem em locais privilegiados” (IBID).

A desigualdade pode também ser vista na perspectiva horizontal e vertical, relativa e absoluta. Estes conceitos e as críticas relativas à ampliação desta exclusão serão abordados adiante, na descrição do cenário atual e suas limitações.

### **2.1.3 O engajamento empresarial para a questão:**

Diante dos resultados, pressões e vivências experimentadas pelas empresas e expostas no início deste capítulo, há atual e crescente discurso comum do setor de que a interação e o relacionamento com a sociedade importam para as locomotivas do capitalismo.

Esse cenário acabou por obrigar o setor a “responder a críticas, constituir departamentos de relacionamento com a sociedade civil e alterar os próprios métodos com base nos quais são avaliados seus negócios.” (ABRAMOVAY, 2012, p. 148). Associações setoriais como o ICMM<sup>23</sup> e o IPIECA<sup>24</sup> nascem e se mantêm com o propósito de melhorar a relação empresa/comunidade hospedeira. Produzem uma infinidade de manuais de engajamento de stakeholders e mitigação de impactos, mas sem muito sucesso na prática. Michael Porter (2011, p. 4) afirma que o sistema capitalista está sitiado: “nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos” (PORTER & KRAMER, 2006a, p. 4).

Para o setor privado e a maioria das empresas líderes da atualidade, desde os anos 90, a relação empresa e sociedade é disciplina da gestão de riscos, cuja importância e desempenho são hoje ressaltadas em retórica.

Weak environmental, social and governance (ESG) performance can negatively impact a firm’s reputation, which in many cases can be costly. (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2012, p. 02)

Alguns segmentos empresariais, como o extrativo, reconhecem que dentro de determinado contexto territorial, eles são diretamente afetados pelas questões sociais e devem ter atuação proativa face às mesmas, através do investimento estratégico comunitário, desenvolvimento social e outras nomenclaturas para estratégias que visam dar a contribuição do negócio para o desenvolvimento territorial e para sua própria viabilidade.

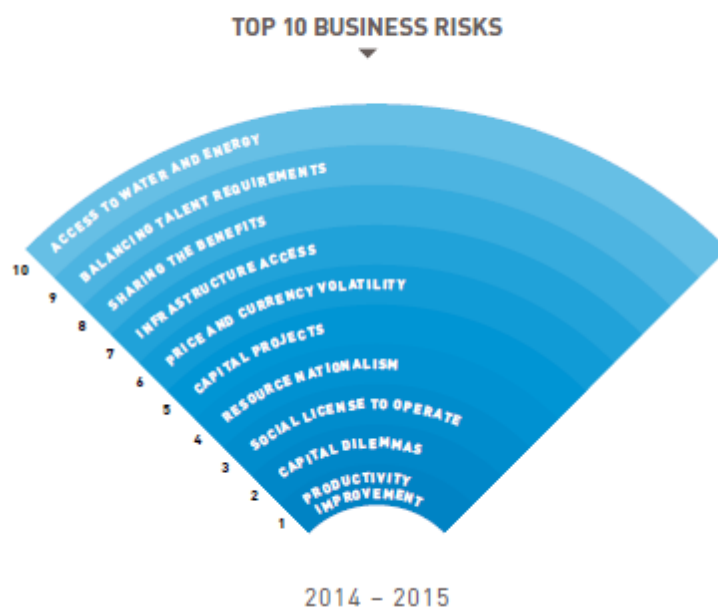
---

<sup>23</sup> O Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM) foi fundado em 2001 para melhorar o desempenho do desenvolvimento sustentável na indústria de mineração e metais.

<sup>24</sup> IPIECA é a associação global da indústria de petróleo e gás para as questões ambientais e sociais. Ela desenvolve ações e promove boas práticas e conhecimentos para ajudar a indústria a melhorar o seu desempenho ambiental e social; e é o principal canal de comunicação da indústria com as Nações Unidas.

Os impactos sociais para o negócio, no âmbito dos territórios sede de suas instalações, são entendidos atualmente pelo setor privado como incidentes provenientes de conflitos com partes interessadas, conhecidos como “Licença Social para Operar”. (BOUTILIER & THOMSON, 2011) que é ameaçada ou até retirada e com ela, o empreendimento e a reputação empresarial. Dos três fatores que influenciam a obtenção da Licença Social, a saber: legitimidade econômica, legitimidade sociopolítica e interação de confiança, este último é determinante para o atingimento do nível máximo da Licença (MCDONALD, 2013).

O Radar de riscos para indústrias de mineração, recém publicado pela também recente revista digital SUSTAIN, do IFC, mostra que as relações com a sociedade e sua aprovação, conhecida no setor como Licença Social para Operar, ocupa a 3ª posição entre os 10 maiores riscos ao negócio e a maioria dos 10 riscos está associada ao seu posicionamento empresarial e consequências no uso de recursos e produtividade, por exemplo. Sim, as empresas se importam, através da sua própria lente. A ausência de bem-estar nas comunidades hospedeiras de seus empreendimentos produz riscos com custos associados e é de tamanha dimensão que merece o foco das atenções da indústria, seja pela ameaça de redução de lucro, seja pela sua própria de sobrevivência.



**Figura 4: Radar de riscos ao negócio da mineração.**

Fonte: INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2015

Na última década, os investimentos em programas sociais privados também cresceram, a despeito da crise de 2008. No Brasil, o recorde de mais de R\$ 2,5 bilhões investidos em 2012 em programas sociais ou ambientais pelas fundações, institutos e organizações associadas ao GIFE, representa quase cinco vezes o volume que as empresas declaravam oito anos atrás. (ECHEGARAY, apud DEBONI, 2013, p. 31). Apesar das centenas de milhões

gastos em investimentos sociais, pesquisas mostram pequena correlação entre valores gastos e sucesso nas relações comunitárias: *“there is no correlation (and sometimes even an inverse correlation) between the amount of money a company spends on community projects and the quality of its relationship with the community”* (IFC, 2010).

Se por um lado as empresas ampliam sua atuação em sustentabilidade mesmo sem saber exatamente o quanto isso vale, por outro, já é sabido que não há garantias de que esses investimentos contribuam para construção de confiança e assegurem a Licença Social para Operar. Eles podem até aumentar a tensão e os conflitos: *“(...)community investment programs may contribute to decreasing trust and intensifying tensions with affected communities.”* (SUSTAINABILITY PROGRAM QUALITY FRAMEWORK, 2011 p. 2. Grifos da autora).

Sabemos que grande parte das empresas líderes e o setor privado, através de suas associações, como WBCSD, IPIECA, ICMM<sup>25</sup> seguem na busca de estabelecer relações de confiança com a sociedade que os cerca e revisitam seu papel, através de modelos de Responsabilidade Social ou sustentabilidade corporativa para seu posicionamento frente ao modelo de desenvolvimento “ideal” e sua correlação com resultados do negócio; entretanto, ainda se contam nos dedos os casos de sucesso.

Se o poder econômico aplicado em investimentos sociais privados ou investimentos em sustentabilidade não é sinônimo de promoção dos resultados esperados para ambos, o que promove então os resultados que a empresa/sociedade quer atingir com sua interação?

Para responder a esta pergunta, buscamos - em breve contextualização sobre a história da interação entre economia, sociedade e meio ambiente - a mentalidade que guia o comportamento dos atores e suas teorias correlatas. Esse entendimento é o pano de fundo da interação grandes investimentos privados e territórios, que será aprofundado mais adiante.

## 2.2 Sobre o modelo de desenvolvimento:

O cenário atual em que a sociedade se encontra, (apresentado a seguir) remete ao fracasso da interação entre economia, ambiente e sociedade. A RIO+20<sup>26</sup> movimentou previamente muitos setores a refletir e produzir material sobre o assunto como preparação e resultados da conferência, já que sua ocorrência foi um estímulo à reflexão sobre o tema para a sociedade global.

O debate central dos líderes residiu na impossibilidade de nos mantermos no curso atual, considerando que os problemas irão se expandir perigosa e rapidamente a menos que o modelo de “crescimento” mude de curso com urgência: *“The Bottom line is that we need a new global **growth** framework, one that is compatible with social and environmental objectives.”* (SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2012, p. 1).

Como alterar esse curso tem sido um exercício complexo e infeliz em resultados, segundo consenso entre os líderes dos países membros da ONU - reunidos pela 3ª vez, no RIO, para tratar de Meio Ambiente e Desenvolvimento - que, cientes da falência dos esforços e da urgência relatada acima e no item anterior desta pesquisa, reafirmaram em junho de 2012, na RIO+20, seu compromisso com uma nova parceria global para o desenvolvimento sustentável, através do documento “O futuro que queremos”:

---

<sup>25</sup> O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável é uma associação mundial de cerca de 200 empresas tratando exclusivamente de negócios e desenvolvimento sustentável.

<sup>26</sup> Ver mais sobre Linha do tempo do desenvolvimento sustentável em: [http://www.iisd.org/pdf/2012/sd\\_timeline\\_2012.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2012/sd_timeline_2012.pdf)



We commit ourselves to reinvigorating the global partnership for sustainable development that we launched in Rio in 1992. We recognize the need to impart new momentum to our cooperative pursuit of sustainable development and commit to work together with Major Groups and other stakeholders in addressing the implementation gaps. (UNITED NATIONS, 2012, p. 9)

Apesar do conceito de Desenvolvimento Sustentável não ser novo, o maior desafio, segundo as Nações Unidas, consiste em transformar esta visão numa prática, integrando as demais dimensões ao modelo de desenvolvimento vigente:

Since the convening of the United Nations Conference on Environment and Development 22 years ago, sustainable development has become the overarching framework for the work of the United Nations system. However, systematically translating that vision into practice is still proving arduous, and the way the United Nations system works does not routinely reflect the interlinkages between the economic, social and environmental dimensions. (SECRETARY-GENERAL, 2014, p. 3)

Para Jeffrey Sachs, o desenvolvimento sustentável é complexo, pois tenta dar sentido à interação de quatro sistemas também complexos: a economia global, a sociedade global, o ambiente físico da Terra e sua governança:

Sustainable development involves not just one but four complex systems. It deals with a global economy that now spans every part of the world; it focuses on social interactions of trust, inequality, and social support in communities (including new global online communities made possible by the revolutions of information and communications technologies, or ICTs); it analyzes the changes to complex Earth processes such as climate and biodiversity; and it studies the problems of governance, regulation, and performance of governments and businesses. In each of these complex systems – economic, social, environmental, and political – the special phenomena of complex systems, such as emergent behaviour and strong, non-linear dynamics (including booms and busts) are all too apparent... (SACHS, 2005, p. 3)

O debate sobre interações que gerem “bem-estar” entre empresas e territórios reside na própria discussão do conceito de desenvolvimento compreendido e perseguido pelos atores dessa relação. Conhecer as origens do desenvolvimento, suas correntes de pensamento, em sua multiplicidade e história, nos permite compreender o que está em jogo hoje para esses atores e como isso se reflete nas suas interações em território-alvo de grande investimento privado, objeto desta pesquisa.

Para além dos desejos e intenções expressos nas declarações e *reports* recentes dos órgãos multilaterais, procuramos buscar no conhecimento científico as influências implícitas de diferentes teorias na construção da lógica do modelo de desenvolvimento sustentável hoje em pauta no debate internacional.

Neste tópico, objetiva-se uma aproximação com as principais correntes de pensamento sobre o bem-estar/desenvolvimento da sociedade, bem como o papel das corporações nessa interação. Os horizontes existentes para a transição rumo a um novo modelo de desenvolvimento também são apresentados.

### **2.2.1 O cenário “business as usual”:**

As relações entre empresas e territórios estão imersas no debate acerca do “desenvolvimento” e o papel, esperado e vivenciado, por cada um nesse contexto. A

conjuntura atual mundial é de inquietação e insegurança da sociedade frente aos impactos e aos modos de funcionamento da atual economia de mercado.

Para Jeffrey Sachs<sup>27</sup>, a economia mundial não só é desigual, mas também ameaça ao próprio planeta:

The world economy is not only remarkably unequal, but also remarkably threatening to the planet itself. Like all living species, humanity depends on nature for the provision of food and water, materials for survival, and safety from dire environmental threats, such as disease epidemics or natural catastrophes. (SACHS, J, 2015, p. 1)

No balanço feito pelos líderes de todo o mundo na Cúpula Rio+20 (2012) - após 40 anos de ambientalismo internacional e 20 anos de três grandes tratados ambientais<sup>28</sup> - foi constatado que os mesmos, aclamados como avanços históricos na Cúpula da Terra em 1992, não tinham conseguido entregar o que foi prometido, recebendo a nota “F” no “report card” da Nature magazine.<sup>29</sup>

De acordo com a ONU, apesar do progresso feito em várias áreas, o sistema vigente apresenta sérios desafios globais nas dimensões de inclusão social e ambiental:

However, progress has been insufficient and highly uneven. Rural areas and marginalized groups continue to lag behind on virtually all goals and targets. Countries in or emerging from conflict, disaster or instability face significant challenges. (UNITED NATIONS, 2013b, p.5)

Os alertas referentes às consequências desiguais da manutenção do modelo vigente continuam insistentemente sendo dados pela Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável. Em suporte à Assembleia Geral da ONU ocorrida em 2013, o documento aponta para a urgência na troca de “modelo de negócio” adotado pelo ser humano na lida com as demais dimensões deste desenvolvimento que definitivamente não é só econômico e que atingirá diferentemente os países. Infelizmente, os países pobres terão muito mais dificuldades de enfrentar os desafios, o que só agrava o problema:

Under a business-as usual (BAU) scenario, many countries will benefit from new opportunities, but others will not. The world will experience divergence, endemic fragile regions, rapid global environmental change, rising income inequalities and youth unemployment, the risk of a race to the bottom on regulatory and tax standards, and poorly managed migration. (SECRETARIAT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2013, s/p.)

O documento assinala cinco fatores de mudança que atingirão todos os países, em escalas locais, regionais, nacionais e globais nas próximas décadas, como: (I) uma nova era tecnológica criando novas oportunidades e ameaçando indústrias existentes; (II) mudança de mercados de trabalho com empregos cada vez mais baseados em conhecimento e habilidades; (III) sistemas globais de produção; (IV) os limites do planeta (alterações climáticas, ciclo de nitrogênio, ciclo do fósforo etc.) e (V) mudança demográfica e migração (IDEM, IBIDEM).

A afirmação de que estamos entrando numa nova era é ressaltada por várias frentes. Jeffrey Sachs evidencia dois marcos dessa transição em sua aula inaugural na Columbia University<sup>30</sup> em dezembro de 2013:

<sup>27</sup> <http://www.earthinstitute.columbia.edu/articles/view/1804>

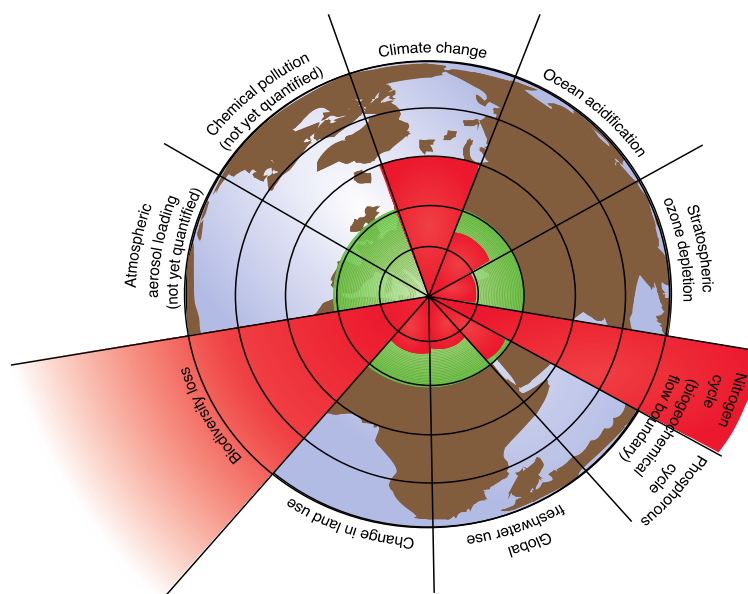
<sup>28</sup> Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) e a Convenção das Nações Unidas de Combate à Desertificação

<sup>29</sup> <http://www.nature.com/news/earth-summit-rio-report-card-1.10764>

<sup>30</sup> , *Towards the SDGs* -Prof. Jeffrey D. Sachs -Global Classroom -December 3, 2013

1. Estresses sociais, como os ocorridos em 2011 na Tunísia, Cairo, Atenas, Tel Aviv, Chile, Nova York ou, em 2013, no Rio de Janeiro ou Istambul, que estão intimamente associados ao descontentamento com as condições básicas de vida atuais como corrupção e outras privações de direitos básicos, que hoje têm sua mobilização potencializadas pela internet.

2. Crise ambiental em escala e intensidade sem precedentes, baseada em dois principais conceitos: Antropogenese (extinção em massa de espécies provocada pelo Homem)<sup>31</sup> e limites planetários<sup>32</sup> conforme detalhado na figura 5:



**Figura 5: Limites planetários.**

Fonte: Rockström et al, 2009.

Esses, dentre outros exemplos, só confirmam a Tragédia dos Comuns (HARDIN, 1968), onde as escolhas humanas (que privilegiam benefícios individuais) usarão desordenada e competitivamente um recurso até seu término/extinção. São as escolhas racionais e egoístas em detrimento do coletivo. Para esta teoria convencional, a única forma de evitar a tragédia se daria pela privatização ou o controle do governo sobre esses recursos. O cenário acima descrito nos mostra que a governança de bens coletivos feita pelas empresas ou pelos governos não tem conseguido tomar medidas eficientes para evitar o esgotamento de recursos naturais ou o uso humano além da capacidade de suporte do planeta, renunciando a necessidade de fazer diferente do que temos feito até hoje. É discurso comum que precisamos fazer a transição para outro tipo de modelo de “desenvolvimento”.

Em defesa da urgência de uma nova economia, Abramovay argumenta: “Apesar da redução impressionante da pobreza nos países em desenvolvimento, bilhões de pessoas têm ainda acesso precário ao preenchimento de suas necessidades básicas. Em quase toda parte aumenta a desigualdade na renda, no uso da energia, nas emissões, no consumo, na educação

<sup>31</sup> Ver mais em: Lewis, S. L., & Maslin, M. A. (2015). Defining the anthropocene. *Nature*, 519 (7542), 171-180.

<sup>32</sup> Ver: Rockström et al 2009<sup>a</sup>

e na saúde; ao mesmo tempo em que a produção se expande. Líderes empresariais da sociedade civil e organizações multilaterais de desenvolvimento convergem cada vez mais para a ideia de que a condução corriqueira dos negócios representa o caminho mais curto para o rochedo” (ABRAMOVAY, 2012, p. 15).

A extrema pobreza atinge quase um bilhão de pessoas e seu conceito é multidimensional:

A extrema pobreza deve ser entendida, em termos mais gerais, como a incapacidade de satisfazer as necessidades humanas básicas de alimentação, água, saneamento, energia segura, educação e meios de subsistência. A pobreza extrema significa que as famílias não podem garantir escolaridade decente para seus filhos pela ausência de escola nas proximidades ou por falta de professor qualificado ou ainda pela cobrança de uma taxa de matrícula além do rendimento da família. (SACHS, J. 2015, p. 17). Tradução nossa.

Os conflitos resultantes de desigualdade e de subtração de direitos humanos provocados pelas situações de exclusão acima descritas proveem de dois tipos de “*equity*”, para as quais Wolfgang Sachs (2009) chama atenção: uma se refere à equidade relativa e está vinculada à distribuição de ativos, como acesso à renda, a ligações à rede de esgoto e à escola; a outra é a equidade absoluta e está associada à disposição de capacidades e liberdades fundamentais do ser humano, como dignidade humana e condições básicas de vida. Para Escobar (2005), se aceitarmos a necessidade de repensar a modernidade, nos aproximaremos da ideia de que estamos em período de transição paradigmática, envolvendo em especial os conceitos de desenvolvimento e de Terceiro Mundo.

Apesar do cenário catastrófico, o discurso não se alinha com as ações e, em 2015, para exemplificar, 80% dos investimentos em energia e o foco de políticas de inovação continua em combustíveis fósseis.<sup>33</sup>

## **2.2.2 A construção do modelo atual:**

Para fins do entendimento de como chegamos a este ponto e da dificuldade de fazer uma transição, vale investigar a origem que remonta o conceito de desenvolvimento. No estudo de Moralez (2010), para os filósofos pós-socráticos em 380 a.C., o desenvolvimento estava relacionado à ideia de evolução; até que a razão e o progresso científico fazem com que tudo, incluindo a natureza, seja passível de controle para os fins humanos.<sup>34</sup> Como descrito por Moralez, o desenvolvimento ganha seu foco pragmático, um estágio a ser atingido; que, de acordo com a abordagem mecanicista, é o crescimento econômico.

Wolfgang Sachs, um dos representantes da escola do pós-desenvolvimento, salienta que esse crescimento econômico ficou especialmente constrangido nas principais civilizações do fim do século XVIII – Europa e China - devido à escassez de terras e alimentos. Neste contexto, dois movimentos foram feitos (dentro do que ele chama de modelo Euroasiático), criando condições para sua expansão por mais de cem anos: primeiro, a importação de bens agrícolas; segundo, acesso a novos recursos, especialmente inserindo o carvão no processo industrial. Para W. Sachs, “não teria havido sociedade industrial sem a mobilização de recursos” (SACHS, W., 2009, p. XI. Tradução livre)

<sup>33</sup> Ver mais no vídeo da OECD: *how do we align policies for a low- #carbon economy?*: <https://youtu.be/GQ0AwN41CII>

<sup>34</sup> Para detalhes sobre a origem, principais abordagens sobre desenvolvimento e sustentabilidade, ver Energia, desenvolvimento e sustentabilidade – Elementos para uma crítica do paradigma mecanicista, de Rafael Moralez.

Para ele, a “era do desenvolvimento” já acabou e é hora de escrever seu obituário. Seu nascimento, enquanto conceito que é seguido hoje, remonta a um ideal semeado pelos EUA no pós 2ª guerra, inaugurado no discurso de posse de Harry Truman. O desenvolvimento seria como um “farol” que guiaria as nações subdesenvolvidas para a costa segura, baseado na ideia da modernidade e dos benefícios do capital, conforme pensamento da escola econômica liberal. Assim, a produção de bens e o acúmulo de materiais foram a expressão mais palpável de sucesso deste modelo durante os 30 “gloriosos” anos após 1945 (MORALEZ, 2013). Para Sachs, este ideal de desenvolvimento teve o real objetivo de consolidar a posição hegemônica dos EUA como modelo de sucesso no mundo e seguiu sendo construída e oxigenada nos anos seguintes. Mudanças ocorridas no fim do século XX na geografia econômica, como a queda do muro de Berlim e o término da Guerra Fria, permitiram que corporações transitassem livremente e estivessem em todos os cantos do mundo. Países recém-industrializados adquiriram maior parcela da atividade econômica, atuando como fornecedores de energia (Emirados Árabes, Venezuela), como plataformas de exportação (Coreia do Sul, China) ou como mercados consideráveis (Brasil e Índia). Cabe salientar que apesar desta maior participação, a desigualdade só aumentou. Em 1960, os países do norte eram 20 vezes mais ricos que os países do sul e, em 1980, eram 46 vezes mais ricos. (SACHS, W., 2009).

A era da globalização fez com que produtos, recursos financeiros e informações fluíssem sem fronteira, dando origem a um espaço transnacional que sedimentou as esperanças para políticos e populações no ideal de modelo de economia de consumo ocidental. Neste cenário, o estado-nação perde importância devido à ausência de fronteiras e o desenvolvimento fica ‘desnacionalizado’ (considerando que o pensamento desenvolvimentista costumava se concentrar na transição de estados-nação agrários para sociedades industriais). Como resultado desta mudança, a era da globalização substitui a era do desenvolvimento e pode ser entendida como “um desenvolvimento sem estado-nação”. Como resultante, houve a “formação de uma classe média global ao lado do complexo econômico” (SACHS, W., 2009, p. VII). “Essa classe de vencedores, produzida por esta era, pode ser encontrada em todas as nações, raças e credos, assemelhando-se cada vez mais em comportamentos e estilo de vida.” (SACHS, W., 2009)

Para além dos “vencedores” contidos nessa classe média global produzida pela globalização - baseada no modelo de desenvolvimento tendo como pilar o crescimento econômico descrito acima - os países mais pobres também tinham outros desejos embutidos nesse ideal de desenvolvimento, especialmente vinculados à justiça enquanto reparação e autoafirmação. Ele cita como exemplo emblemático a ascensão da China e sua satisfação em, após dois séculos de humilhação colonial, fazer parte do clube das nações mais poderosas do mundo. Devido também a esse anseio por reconhecimento, os países não aspiram ser mais brasileiros ou mais islâmicos, ao contrário, aspiram à modernidade industrial. Sachs aponta os países do Sul como grandes defensores do modelo de desenvolvimento tendo como base o crescimento econômico. Por outro lado, alerta para o comprometimento da identidade cultural desses países ao aceitar este desenvolvimento enquanto visão de mundo.

Viramos o século XX com um desejo generalizado por um amanhã melhor, diretamente orientado para o crescimento econômico, a partir dos seus pilares simbólicos centrais: aumento de poder econômico e realização/reconhecimento moral para países do Sul. As implicações políticas na adoção dessa visão de mundo foram de duas ordens: 1 - todos os povos se movendo em uma única estrada, seguindo a “vanguarda da evolução social”; 2 - a diversidade confusa de nações no globo se torna uma lista clara de ranking do PIB.

Para W. Sachs (2009, p. XI), essa visão de mundo, que atribui ao modelo civilizatório euro-atlântico<sup>35</sup> o papel de vanguarda, perdeu legitimidade e é incompatível com o planeta, sendo obsoleta e perigosa: “This way of constructing the world order has revealed itself to be not only obsolete, but also mortally dangerous”.

Para o autor, a crise multifacetada da biosfera transforma este legado econômico em trágico passivo. Sachs também chama atenção para a crescente polarização social existente nesses países recém-industrializados (em consonância com resultados do RIMISP, apresentados no capítulo de contexto territorial), evidenciando o lado escuro do desenvolvimento entendido como crescimento econômico. Para manter esse modelo, competições globais são travadas por maior parcela de renda. Autoestradas cortam bairros e reservas, arranha-céus deslocam habitações tradicionais, barragens realocam populações tradicionais. Ou seja, governos, empresas, cidadãos urbanos e elites rurais colocam tradições culturais, pequenos proprietários e pobres urbanos sob pressão. Ele conclui: “Economic growth is of a cannibalistic nature; it feeds on both nature and communities, and shifts unpaid costs back onto them as well” (SACHS, W., 2009) p. IX)

Desta forma,

(...) a ciência econômica se consolidou de maneira extremamente centrada nos modelos de equilíbrio sem perceber a necessidade de expansão para além de um horizonte de tempo limitado (...) As questões ambientais passaram a questionar e polemizar as orientações do sistema econômico, fazendo-o responder a questões que antes não faziam parte de seu escopo. (SIMÃO, MARTINS, & FAVARETO, 2014, p.181)

### 2.2.3 A teoria por trás do modelo:

A corrente de pensamento da economia chamada de neoclássica acredita que as forças de mercado dão conta do recado sozinhas e argumenta que, para melhorar o desenvolvimento de um país, é suficiente criar condições em que as vantagens comparativas dos países e suas regiões possam ser expressas livremente. Com base nas novas teorias da localização, o Relatório de Desenvolvimento Mundial argumentou que “um crescimento espacialmente desigual pode eventualmente levar ao desenvolvimento socialmente inclusivo” (WORLD BANK, 2009 apud MODREGO & BERDEGUÉ, 2015, p.11. (Tradução nossa).

De acordo com Modrego & Berdegué (2015), a crença de que essa abordagem é viável sustenta-se em dois pontos principais: a mobilidade de trabalho e do capital entre regiões com diferenciais de produtividade e retorno, aliada aos efeitos diretos e às externalidades da aglomeração econômica, levarão gradualmente a economia a uma situação de equilíbrio espacial, levando à convergência territorial nos níveis de bem-estar.

Dentre os princípios teóricos desta abordagem, destacamos:

- O sistema de preços como sistema autônomo e isolado, sem relação com as ordens ambiental e estrutural. “Esta crença está relacionada à ideia de que as externalidades não representam, em longo prazo, um impedimento à expansão econômica, e, portanto, é irrelevante a sua análise” (MUELLER apud SIMÃO et al., 2014, p. 181).

- Os agentes econômicos são dotados de racionalidade sem referência a contextos sociais/históricos.

---

<sup>35</sup> Ver países: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_49276.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49276.htm)

- Mercados, enquanto sistemas completos de informação, funcionando como sinalizador capaz de orientar em direção ao equilíbrio ótimo. (NEE), 2005 apud (GALVANESE, 2009, p.28)
  - A modernidade via industrialização e grandes estruturas é o aspiracional.
  - Um sistema econômico “inserido em meio externo passivo, capaz de fornecer insumos e receber rejeitos” (MUELLER, apud GALVANESE, 2009, p.28).
  - A tratativa da questão ambiental como caráter secundário.
  - Impactos ambientais podem ser mitigados com instrumentos econômicos:
    - “existência do método de valoração, onde o nível aceitável de poluição é determinado pelo mercado e pela preferência dos indivíduos”. (SIMÃO et al., 2014 p. 195).
    - O princípio da privatização dos bens comuns norteia também propostas da abordagem liberal como a do comércio de títulos de poluição (FREY, 2001).
    - Regeneração de danos ambientais pode ser viável com base na tecnologia.
- Como para esta corrente de pensamento “o princípio da livre escolha garante a ordem social liberal” (SMITH 1998, p. 51), o papel do Estado, neste caso, é mínimo, limitando-se às funções básicas de defesa e de manutenção da ordem pública.

### **As limitações do modelo focado na dimensão econômica:**

A visão neoclássica, cujos princípios teóricos foram brevemente resumidos acima, é a predominante até hoje, tendo o PIB como seu principal indicador, apesar da crescente percepção de suas limitações. As críticas ao sistema capitalista do século XXI, baseado na economia ambiental neoclássica (que atende a interesses de uma elite, é incapaz de tratar das desigualdades galopantes e não entende a natureza como provedora de serviços ecossistêmicos, mas sim como fornecedora de insumos e depositária de resíduos), estão no coração desta insatisfação e vêm de diversas vertentes.

Para BERKES et al. (1989), as causas para boa parte dos males de nosso tempo - não só a destruição ambiental, a superpopulação, a exploração predatória dos recursos naturais, mas também a pobreza e a criminalidade - emanam dessa divergência potencial entre a racionalidade econômica individual e a coletiva.

O Nobel de Economia de 2001, Joseph Stiglitz insiste que “a grande e crescente divisão entre o 1% mais rico e “os outros 99%” não é apenas uma de muitas preocupações, mas a característica definidora de uma economia completamente doente”.

Para Coelho & Favareto (2008), as limitações desta visão residem, por um lado, na sua omissão dos estoques de bens e recursos que determinada sociedade precisa estabelecer em fluxos dinâmicos, como os capitais naturais, sociais, humanos e culturais. Por outro, não explica de onde viriam as instituições capazes de integrar o estoque de bens e serviços e, então, promover o bem-estar.

Apesar de o crescimento econômico ser estritamente necessário, Abramovay também chama atenção para dois graves problemas da visão do crescimento econômico como finalidade principal do modelo de desenvolvimento vigente, pautado no aumento incessante do consumo e da produção de bens, que geram riqueza, impostos e empregos: “A maior produção e consumo se choca com os limites do planeta e a capacidade real de o funcionamento da economia criar coesão social e contribuir de forma positiva para erradicar a pobreza tem sido, até aqui, muito limitada” (ABRAMOVAY, 2012, p.16).

Seguindo a máxima desde Friedman e imperativa até os dias de hoje (onde o objetivo da economia é a produção de quaisquer bens e serviços sem limites), é para Abramovay (2012) incompatível com a capacidade de suporte e regeneração planetária e com o bem-estar desejado pela sociedade.

Essa concepção adotada pela economia neoclássica é nominada de sustentabilidade fraca por centrar sua visão nas escolhas individuais, na ausência de visão sistêmica e baseada numa hipótese ambiental tênue (SIMÃO et al., 2014).

Abramovay (2012) também atribui à mentalidade neoclássica dominante as raízes para nossa situação atual: “o crescimento econômico como fim em si mesmo, origem do capitalismo, não leva a sociedade em conta” (p. 3). Em sua visão, uma economia que atribui exclusivamente a mercados o papel crucial de alocação de recursos, como defendido desde Adam Smith, coloca cooperação e eficiência em margens opostas e favorece, segundo Abramovay, um abismo intelectual e cultural entre o calor, a política e a ética do “mundo da vida” (HABERMAN) e a frieza do dinheiro, do mercado, da organização empresarial, que pretende colonizar esse “mundo da vida” com seus próprios interesses. Baseada no raciocínio de que a vida econômica pode ser concebida por uma base estreita, a Economia como disciplina científica se separa da Ética.

A oposição ao chamado *mainstream* do pensamento econômico - que cego por sua própria natureza, responde mecanicamente a estímulos oferecidos pelos preços e seus interesses correlatos, ignorando o fato de ser “socialmente imerso” - tem como fonte inspiradora Pierre Bourdieu, um dos filósofos mais lidos no mundo. Seu entendimento do fenômeno econômico situa-o “nos termos de uma teoria do mundo social”, “com o intuito de restituir aos fatos econômicos sua historicidade, recompondo as bases de uma ciência social unificada” e não que “a Economia seria a mais científica das Ciências Sociais”. (Favareto, 2004, p. 316)

Dentre as questões e temas preocupantes do modo prevalente de desenvolvimento capitalista, destaca-se:

“processo de modernização predatório de apropriação dos recursos naturais, os limites da capacidade de carga da terra, a justiça social, a questão da democratização, o crescente individualismo e a perda do espírito coletivo, a distribuição de poder tanto nos níveis intranacionais como no internacional, a globalização, a liberalização dos mercados internacionais e o endividamento dos países em desenvolvimento...”(Frey, 2001, p. 23)

Segundo vários autores da literatura recente que buscam o enfrentamento das desigualdades, **a falta de regulamentação** (incluindo a exclusão de externalidades na formação de preços) **das estruturas de poder da economia de livre mercado** (mercados financeiros, monopólios e elites) - que lutam para manter seu status *quo* - é um dos maiores incentivos para a continuidade do cenário atual.

Esta corrente de pensamento entende que as correções de rumo não podem ser feitas única e exclusivamente pelas forças de mercado. Esses autores defendem **a intervenção governamental** para regular o sistema e reduzir seus nefastos efeitos de desigualdade e destruição. A lista de críticos ao sistema capitalista global do século XXI, especialmente no tocante a desigualdade, abarca muitos nomes de peso, como A. Atkinson , Krugman , Thomas Piketty, Stiglitz e Bourguignon.

Para Piketty “a concentração de renda é inerente ao capitalismo, fato que intensifica a desigualdade socioeconômica” (PIKETTY, 2013). Seu livro “O Capital no século 21” preconiza políticas que taxem mais severamente as pessoas mais ricas como uma das soluções ao problema da desigualdade<sup>36</sup>.

A dimensão política do nosso atual modelo de desenvolvimento, que produz vantagens a uma minoria, é apontada por Stiglitz. Para ele “a economia está sobrecarregada por vantagens produzidas politicamente”. São acertos especiais ou, como ele intitula, “rentismo”,

---

<sup>36</sup> Ver: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Piketty](https://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Piketty)



tido como retorno econômico derivado de favorecimento político. A descrição das *benesses* dadas ao agronegócio, às empresas de energia e a vários outros setores da economia são apresentadas em seu livro “O Preço da Desigualdade: Como a Sociedade Dividida de Hoje Coloca em Risco Nosso Futuro”, publicado em 2012.

Os lucros espetaculares dessas indústrias, alvo de *benesses*, também são atribuídos, por Stiglitz, a não incorporação dos custos sociais e econômicos associados à degradação ambiental de suas operações no sistema de preços. Analisando a crise de 2008 (O Mundo em queda livre), ele aponta como grande problema o “fundamentalismo do mercado”, onde “a busca do lucro imediato foi se transformando no critério único e absoluto da atividade financeira”, associado à “liberdade irrestrita concedida aos grandes bancos e agentes financeiros”.

Referindo-se à esfera política das proposições de modelo alternativo em mais evidência, Frey (2001, p. 04) enquadra o relatório Brundtland como representante desta abordagem, uma vez que deixa em aberto qual seria a melhor maneira de alcançar esse crescimento qualitativamente diferente:

O desejo de alcançar mudanças substanciais sem ao mesmo tempo tocar nas estruturas e mecanismos básicos, particularmente, nos processos institucionais e políticos que regulam a propriedade, o controle, o acesso e o uso dos recursos naturais (GUIMARÃES, 1997, p. 28) determina o espírito da concepção de desenvolvimento sustentável defendida pela Comissão Mundial. (FREY, 2001, p.4).

Em “A globalização da desigualdade”, lançado em 2012, François Bourguignon também atribui o aumento da desigualdade ao avanço do capitalismo globalizado e desregulamentado, que beneficia poucos: “A exclusiva apropriação do progresso econômico por uma pequena elite necessariamente vai minar a estabilidade das sociedades”<sup>37</sup>. Ele cita, como um dos exemplos clássicos da regulamentação insuficiente que aprofunda desigualdades, as transformações de monopólios públicos em privados, criando “rentistas” e imensas fortunas, como o caso de Carlos Slim na privatização das comunicações do México.

Para a economia política, o poder e sua manutenção têm formas muito peculiares e crônicas no chamado “sistema mundial moderno”<sup>38</sup>. Em estudo das origens do poder político, da economia de mercado e das primeiras formas de acumulação capitalista, Fiori defende que a força expansiva que acelerou o crescimento dos mercados e produziu as primeiras formas de acumulação capitalista veio do mundo do poder e da conquista e que estas tendem a se manter: “Como a guerra e a preparação para a guerra são o instrumento, em última instância, de conquista e acumulação de poder e, também, **de defesa e preservação do poder**, tendem a se transformar em atividades “crônicas”, dentro desse sistema”. (FIORI, 2007, p. 162)

A “economia problemática” de hoje também recebe críticas da própria área de negócios. Kotler, em seu recente livro “Confrontando o capitalismo” (2015), muda o famoso discurso do capital pelo capital e enfatiza o bem-estar e a felicidade como resultados a serem perseguidos pelo sistema: “The end game for any capitalistic society should be “a broad level of happiness and wellbeing in its citizens”. (AMACOM, 2015, p.05)

Segundo Kotler (2015), para elevar o nível de felicidade e bem-estar da sociedade é preciso encontrar soluções reais para as principais deficiências que o sistema apresenta, e enumera:

1. Permite que os políticos e os interesses das empresas colaborem para subverter os interesses econômicos da maioria dos cidadãos.
2. Encoraja alta dívida do

<sup>37</sup> Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1657324-livro-aponta-avanco-global-da-desigualdade.shtml>

<sup>38</sup> Ver em Fiori: teoria do imperialismo, da teoria da “hegemonia mundial” e da teoria do world-system

consumidor. 3. Enfatiza individualismo e interesse próprio em detrimento da comunidade e dos bens coletivos. 4. Cria instabilidade econômica. 5. Explora o ambiente e os recursos naturais, na ausência de regulamentação. 6. Não cobra das empresas os custos sociais de suas atividades. 7. Pode não proporcionar empregos suficientes em face da crescente automação. 8. Não paga um salário digno para milhares de milhões de trabalhadores. 9. Gera um crescente nível de desigualdade de renda e riqueza. 10. Propõe pouca ou nenhuma solução para a pobreza persistente. 11. Favorece o lucro de curto prazo sobre o planejamento de investimentos de longo prazo. 12. Deve ser regulado sobre a qualidade do produto, a segurança, a verdade na propaganda e comportamentos anti-concorrenciais. 13. Tende a focar estritamente no crescimento do PIB. 14. “Precisa trazer valores sociais e felicidade para a equação do mercado”. (KOTLER, 2015. Disponível em <http://www.pkotler.org/confronting-capitalism-a-new-book-by-kotler/>. Data de acesso: 11/03/2015)

Até o Papa Francisco, numa espécie de releitura do catolicismo social e do “*Regorum Varum*”, descreve o sistema capitalista atual como “ditadura sutil, que escraviza pelo dinheiro a serviço de uma minoria e em detrimento de tristeza e sofrimento de tantos”. O pontífice corrobora com o discurso dos autores já mencionados acima, na histórica encíclica lançada em 2015: *Laudato Si* (Louvado Seja). Nela, o pontífice rejeita o argumento de que o crescimento econômico é a chave para a solução da fome e da pobreza e também da recuperação do meio ambiente. Segundo Francisco, essa teoria é “um conceito mágico do mercado, em que os países em desenvolvimento estão à mercê das nações industrializadas, que exploram seus recursos para alimentar sua produção e consumo”. Uma relação que o papa classificou como “estruturalmente perversa”, inclusive nas questões relativas à preservação ambiental. Para ele, os países ricos têm uma “dívida ecológica” com os países pobres<sup>39</sup>.

#### 2.2.4 Alternativas para o cenário atual: Sociedade, Economia e Ambiente.

Moralez aponta que:

O conceito de desenvolvimento é tema de pesquisas para autores como Gilbert Rist, Celso Furtado, Amartya Sen, Jared Diamond, Ignacy Sachs, Jane Jacobs, Meier & Baldwin, Albert Hirschmann, José Manuel Naredo, Raúl Prebisch, entre tantos outros (...) (MORALEZ, 2010, p. 11)

Ainda assim, não há consenso ou mesmo modelo pré-estabelecido de abordagem sobre o tema. O único consenso é que o modelo de desenvolvimento a ser adotado pela sociedade é uma questão da atualidade.

As Ciências Sociais conceituaram sobre teorias de desenvolvimento a partir de três principais movimentos, correspondentes aos seus paradigmas de origem e contrastantes entre si. Como **discurso histórico**, o desenvolvimento foi inaugurado por volta dos anos 50 conforme descrito no capítulo anterior. Seu porta-bandeira, **o movimento liberal**, parte da teoria da modernização, fundamentada nos benefícios do capital, da ciência e da tecnologia, já descrita no item anterior de modelo “cenário *business as usual*”. Alternativas a esse modelo podem inicialmente ser vistas nos anos 60 com a teoria da dependência, para a qual a conexão

---

<sup>39</sup> Ver mais em: <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2015/07/1653938-em-discurso-anticapitalista-francisco-prega-mudanca-de-estruturas.shtml>

entre dependência externa e a exploração interna são os principais motivos de um desenvolvimento mal sucedido. Para os **teóricos marxistas** defensores desta ideia, o problema reside no capitalismo em si e defendem um Estado que garanta o bem-estar. Nos anos 80, um crescente número de críticos culturais questiona o próprio conceito de desenvolvimento, entendido por eles como um poderoso mecanismo de ocidentalização da produção social, econômica e cultural do Terceiro Mundo. Os **pós-estruturalistas** não intencionavam propor outra versão de desenvolvimento e sim aprofundar os conceitos teóricos dos discursos e práticas do “desenvolvimento” para os países do Terceiro mundo, considerando suas consequências e formas. Em síntese, as respostas pós-estruturalistas encontradas no *modus operandis* e consequências deste modelo de desenvolvimento foram: a) A construção do Terceiro Mundo se originou no discurso pós Desenvolvimento que surge na 2ª guerra e foi colocado em prática com a massiva inundação de “experts” na Ásia, África e América Latina. b) Operação desse discurso através da criação de aparato institucional (desde as instituições de Bretton Woods: Banco Mundial e FMI, como organismos multilaterais, Sistema ONU, até agências nacionais de desenvolvimento) e da profissionalização de experts que disseminaram conceitos capitalistas no uso da terra, da agricultura, da criação de animais, dentre outros. c) Exclusão - no processo de desenvolvimento - dos conhecimentos, vozes e preocupações dos então beneficiários: pobres da Ásia, África e América Latina.

A desconstrução do desenvolvimento levou os pós-estruturalistas a cogitar a possibilidade de uma era “**pós-desenvolvimento**”, onde o desenvolvimento não mais seria o organizador da vida social. Essa corrente de pensamento intenciona uma revalorização das culturas, mais auto-suficiência e a construção de mundos mais humanos, assim como cultural e ambientalmente sustentáveis (ESCOBAR, 2005).

Para Escobar (2005), os debates sobre pós-desenvolvimento da década de noventa propiciaram uma maior disposição por parte de muitos autores em adotar construtivamente elementos de diversas tendências e paradigmas (p. ex. GARDNER Y LEWIS, 1996; PEET Y HARTWICK, 1999; ARCE YLONG, 2000; SCHECH & HAGGIS, 2000; ESCOBAR, 2005).

Há um discurso comum de que é preciso chegar a um modelo que promova prosperidade econômica com inclusão social e respeito à biosfera. Este novo modelo tem recebido variados nomes: “eco-desenvolvimento” (SACHS, 1981), “capitalismo sustentável” (BANERJEE, 2002), “capitalismo verde” e “capitalismo ecológico” (MOREIRA, 1999), “crescimento verde” (OECD, 2011), “economia verde” (PNUMA, 2011), “desenvolvimento sustentável” (BRUNDTLAND, 1987), entre outros.

Várias abordagens teóricas e ideológicas buscam ultrapassar os limites da teoria neoclássica dominante, que omite as outras dimensões do desenvolvimento para além da econômica e nos mantém neste cenário social e ambientalmente suicida apresentado no item anterior.

#### **2.2.4.1 Principais abordagens teóricas para o conceito de desenvolvimento:**

Das abordagens teóricas que propõem alternativas à teoria neoclássica vigente, a abordagem do economista indiano e prêmio Nobel Amartya Sen introduz a dimensão social no debate e apresenta desenvolvimento como bem-estar humano, disseminando a ideia de expansão de liberdades, que seria ao mesmo tempo causa e efeito de um processo de desenvolvimento. Para tal, a redução de desigualdades e a construção de capacidades são pontos pacíficos. A abordagem ecológica introduz a dimensão ambiental do desenvolvimento

no debate teórico e parte dela para pensar a economia e não o contrário (GALVANESE, 2009, p. 32). É tida como uma postura biocêntrica, subordinada à sustentabilidade da natureza. (FREY, 2001), defendendo a impossibilidade da expansão do sistema econômico além dos limites ecossistêmicos. (GEORGESCU-ROEGEN, 1970; DIAMOND, 2002 e HERMAN DAILY, 1997). A abordagem tecnocrata de planejamento, assim denominada, considera o Estado e suas instituições de regulação e de planejamento como instrumentos indispensáveis para garantir a prevalência do bem comum no processo de desenvolvimento, regulando o interesse do coletivo sobre os individuais. Exige, então, instituições com ampla força de imposição e de intervenção'. (FREY, 2001). As críticas ao “*Administrative State*”, defendido por esta corrente, desmontam a ilusão do potencial transformador do Estado. Elas evidenciam a incapacidade de o Estado enfrentar problemas ambientais (DRYZEK, 1992) visto que “a racionalidade administrativa evidentemente não consegue dar conta de problemas complexos, em especial devido aos seus “sistemas hierárquicos”, que necessariamente obstruem a transmissão livre das informações - o que é essencial para soluções efetivas de problemas - e as suas condições de elaborar soluções igualmente grandes e centralizadas, em geral, não são compatíveis com as exigências do desenvolvimento sustentável.” (FREY, 2001). Ao tentar ultrapassar o dilema entre crescimento econômico e os pilares socioambientais, a vertente institucionalista, representada principalmente pelos prêmios Nobel Douglas North e Elinor Ostrom, “ocupou-se de desenvolver meios pelos quais as sociedades pudessem realocar suas escolhas e preferências” (SIMÃO et al., 2014, p.187), colocando ênfase nas instituições, que seriam capazes de facilitar a expansão das liberdades preconizadas por Sen, como o respeito à natureza defendido pela Economia ecológica. Para North (1990),

A ideia central é a criação de instituições para reduzir os riscos com relação aos acordos de cooperação, onde os interesses particulares ficassem submetidos aos coletivos, que prevaleceriam independente da intenção dos indivíduos de agir de acordo com comportamentos oportunistas e egoístas. (NORTH), 1990, p. 188, apud (SIMÃO et al., 2014, p.188)

Todavia, em contraposição ao comportamento única e exclusivamente egoísta do ser humano, há muitas ações humanas orientadas por ideologias e altruísmos (SIMÃO et al., 2014, p.188) que podem ser exercidas e colocadas em prática se os incentivos corretos estiverem disponíveis e direcionados a elas.

Contrariando as teorias convencionais, de privatização ou estatização para solução de problemas coletivos, a cientista política Elinor Ostrom buscou compreender a complexidade dos sistemas e do comportamento humano. Laureada, em 2009, com o Prêmio Nobel de Economia, “por sua análise da governança econômica, especialmente dos bens coletivos (commons)”<sup>40</sup>, seus estudos<sup>41</sup> fundamentam a Teoria da Governança dos Comuns apontando para o sucesso de novas formas de governança de bens coletivos (áreas pesqueiras na Turquia e Canadá, pastos, lagos e bacias hidrográficas, entre outros) que vão além da dicotomia Estado/Mercado, do comportamento exclusivamente egoísta dos indivíduos, da consequente impossibilidade de gestão de recursos comuns e do estabelecimento de relações de confiança na sociedade. A hipótese institucional tem seus fundamentos de relação entre meio ambiente e economia além de instâncias organizadoras como o mercado ou o Estado, enfatizando as instituições, compreendidas como as regras do jogo (MORALEZ, 2010, p. 37) e a situa como um caminho do meio entre as duas hipóteses anteriormente apresentadas – sustentabilidade fraca da visão neoclássica e forte da visão ecológica. Outros autores, também apostam no

<sup>40</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Elinor\\_Ostrom](http://pt.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom)

<sup>41</sup> (Florestas ao redor do mundo, experimentos laboratoriais e Sistemas de irrigação no Nepal, dentre outros)

mecanismo institucional como o articulador de ações coordenadas exitosas rumo ao desenvolvimento. Para eles, “problemas de assimetria capazes de comprometer a inclusão efetiva dos atores que contam com menos recursos de poder, comunicativos e técnicos, seriam enfrentados com sucesso através de uma boa engenharia institucional” (FUNG and WRIGHT, 2003; FUNG 2004 apud COELHO & FAVARETO, 2008a p.16). As instituições participativas então ganham força, baseadas na crença de que com a “ampliação da participação, se daria uma mudança na qualidade do processo decisório que permitiria alterar a distribuição dos recursos públicos, a forma de implementar as políticas e de pactuar acordos regionais. Esse novo padrão, ao fomentar a negociação e a cooperação entre vários segmentos sociais levaria a uma redução das desigualdades e contribuiria para a promoção do desenvolvimento”. (AVRITZER, 2003; GAVENTA, 2004 apud COELHO & FAVARETO, 2008b, p.16). Todavia, estudos recentes mostram que a simples existência de instituições participativas não representa a promoção automática de formas sustentáveis de desenvolvimento: “Se por um lado, a expansão de instituições participativas no Brasil constitui um movimento auspicioso de pluralização dos espaços de poder e da capacidade de interferência de grupos sociais que, sem aquelas instituições, estariam excluídos da capacidade de influir nas decisões públicas, por outro, a mera existência e operação formal destas instituições não implica necessariamente a realização de seu pleno potencial democrático, conforme prescrito na literatura.” (IBGE, 2009, p. 582).

Esta corrente teórica interroga a capacidade dessas instituições encaminharem conflitos, estabelecendo uma relação sistemática entre inclusão, negociação e cooperação. O mecanismo institucional, por si só, não daria conta do êxito nas relações de longo prazo com fins de desenvolvimento. Para esses cientistas, a estrutura social do território, formada ao longo da história por seus atores, suas trajetórias e predisposições para ação, seus capitais instalados e seus consequentes entendimentos e discursos sobre modelos de desenvolvimento são pedras fundamentais nas estruturas institucionais das quais participam. Trabalhos aqui no Brasil evidenciam esta situação (VEIGA, 2005; ABRAMOVAY, 2005 e GALVANESE, 2009) de que não há vinculação entre a existência de instituições participativas e automático desenvolvimento, muito pelo contrário, este exige formas específicas de coordenação.

Como as teorias anteriores não conseguiram, sozinhas, explicar como promover um desenvolvimento que seja sustentável, a literatura social contemporânea situa no centro dos seus estudos a relação (potencialmente virtuosa) entre participação e desenvolvimento.

Coelho & Favareto (2008) analisam duas das principais explicações apresentadas em estudos sobre a democracia participativa: desenho institucional e mobilização social - em busca de evidências do nexo causal entre ampliação da participação e desenvolvimento. Para eles, promoção de ganhos públicos e privados podem ser atingidos através de formas específicas de coordenação de alguns fatores específicos, oriundos das duas correntes teóricas, tais como: característica do design institucional aliado ao interesse, motivação e trajetória dos agentes (e suas implicações para o êxito de seus ativismos). O diálogo e a complementaridade entre essas contribuições são trazidos na definição de desenvolvimento enquanto:

(...) process of increasing the liberties that individuals have to make choices, and if this process is not natural, rather, on the contrary it is the result of specific forms of coordination (COELHO & FAVARETO, 2008b. p. 9)

Entretanto, Coelho e Favareto sinalizam que o entendimento relativo a como essas formas de coordenação emergem é algo com que as Ciências Sociais estão começando a lidar. No arcabouço da literatura social recente, o RIMISP também aposta na relação de atores, instituições e ativos para explicar dinâmicas exitosas de desenvolvimento territorial. Modrego & Berdegué, (2015) consideram que as forças de mercado operam com “atritos de natureza estrutural e histórica” com as demais esferas socioambientais e seus atores. Da mesma forma,

a “localização do desenvolvimento”, vem de distintas perspectivas que renovam os fundamentos da promoção do desenvolvimento por meio de políticas públicas. Dentre estes, identificamos “a afirmação da governança territorial como meio para tornar atores locais agentes dos processos de elaboração e implementação de políticas públicas” (DALLABRIDA & BECKER, 2003 apud LEITE & DELGADO, 2011 p. 13).

Essa visão territorial, de uma perspectiva institucionalista histórica, será tratada em mais detalhes na Parte II e utilizada como marco conceitual para desenvolvimento exitoso na análise das estratégias empresariais para relações empresa/comunidade.

#### **2.2.4.2 Principais desafios na transição para novo modelo de desenvolvimento:**

No debate internacional, os resultados de nosso modelo de desenvolvimento vigente BAU, apresentados anteriormente, são fruto da **falta de cooperação global** em torno de um modelo compartilhado de desenvolvimento sustentável. Segundo o *paper* preparado pelo Conselho de líderes da SDSN, em 2013, para a Assembleia Geral da ONU:

“The reason for the poor results of the BAU scenario is the failure of global cooperation around a shared framework for sustainable development.”(SECRETARIAT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2013, s/p.)

De acordo com o relatório publicado em 2014 como demanda da 68ª Assembleia Geral, em julho de 2013, os desafios e lacunas identificados em 2013 para a mudança de rumo são relevantes e persistem, incluindo: o próprio entendimento e a terminologia inconsistente do desenvolvimento sustentável, silos setoriais com restrição e falta de capacitação para visão integrada, desequilíbrio das três dimensões, a ausência de processos para avaliar ou medir progresso/impactos na integração das dimensões, carência de conhecimento de como tornar o desenvolvimento sustentável como *‘mainstream’*, colaborando para o nível prático e pondo fim à restrição de recursos para coordenação de ações e construção de capacidades e, por fim, a falta de parceria, considerando que o desenvolvimento sustentável requer alto e amplo nível de engajamento. (SECRETARY-GENERAL, 2014)

A vaguidão do termo “desenvolvimento sustentável” é tida como um dos impeditivos rumo à colaboração necessária para transformar o cenário atual. Não é só uma questão de terminologia: ela guarda raízes profundas na escolha e escala de prioridades da sociedade, quanto ao modelo de desenvolvimento vigente e o desejado - visto atualmente como a expansão do crescimento. Adicionalmente, a ausência de teoria unificada que explique como atingir essa cooperação para promoção da mudança necessária ao desenvolvimento sustentável segue em aberto.

#### **2.2.4.3 Horizontes para o desenvolvimento sustentável e estratégias para a transição:**

Considerando a segunda vertente teórica que entende que as forças de mercado não resolverão sozinhas o cenário atual em que nos encontramos - ou que, se o fizerem, o farão em tempo desconectado com as necessidades sociais e políticas urgentes (MODREGO & BERDEGUÉ, 2015) - há várias estratégias aventadas e que citam pontos em comum. Em sua maioria, evocam a necessidade de mudanças substanciais para se chegar a um desenvolvimento sustentável, considerando como pressupostos indispensáveis a promoção de novos valores e uma distribuição mais justa de poder, deixando clara a dimensão moral (MASON, 1999 apud FREY, 2001, p. 21). Além das instituições, que facilitariam a

coordenação de ações, as estruturas sociais historicamente moldadas também precisam fazer parte da equação rumo a uma maior equidade.

### **Mudança de Mentalidade – Integração Economia, Ética e Natureza:**

Para Abramovay a transição para uma Nova Economia exige uma ruptura no modo como o mercado é visto. Ele defende “a inserção da ética (enquanto justiça, bem, virtude) no centro da vida econômica, em outras palavras: ter fins humanos para a produção e utilização de riquezas, além do respeito aos ecossistemas” (ABRAMOVAY, 2012, p. 21)

Essa estratégia de transição exige uma dupla reunificação: da economia com a ética e da sociedade com a natureza. Sua defesa segue ao encontro do já assinalado por Ignacy Sachs:

Está mais do que na hora de deixar de lado tais qualificativos para nos concentrarmos na definição do conteúdo da palavra desenvolvimento, partindo da hierarquização proposta: o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em seu papel instrumental (SACHS, I., 2006 apud MORALES, 2010, p. 83)

Uma vez que o tema do desenvolvimento sustentável coloca a questão pela boa sociedade, o discurso político não pode ser limitado a critérios exclusivamente racionais. Seria preciso discutir as dimensões éticas e envolver a população emocionalmente (FRIEDMANN, 1992 apud FREY, 2001, p. 16)

A defesa em torno do compartilhamento de éticas globais também é citada por Jeffrey Sachs quando afirma em seu mais recente livro *The Age of Sustainable Development*: “(...) a ideia de desenvolvimento sustentável é um compromisso mundial com um planeta mais seguro, próspero e justo” (SACHS, J., 2015, p. 1. Tradução nossa)

Do ponto de vista do debate normativo, o Conselho de Líderes da Rede SDSN, que suporta o processo da Agenda de desenvolvimento Pós 2015, diz que a transição é tecnicamente possível e concorda com Abramovay no tocante à necessidade de sua base ser em princípios éticos<sup>42</sup>, além de mobilização sem precedentes em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável compartilhado e global.

A sustainable development scenario is technically possible and would need to be based on the normative principles of economic progress for all countries, convergence in living standards, support for fragile regions, skill development for all, successful decoupling of economic progress from natural resource use and pollution. Such a scenario requires the mobilization of all public and private actors around a shared global framework for sustainable development and convergence outlined in this paper. (SECRETARIAT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2013, s/p.)

Considerando que o comportamento baseado em escolhas individuais e racionais tem ameaçado a manutenção da própria vida, outros autores defendem que:

A questão deveria ser vista não pela explicação por meio de fundamentos matemáticos e gráficos, mas sim a partir do comportamento ético das nações, baseada na consciência de que a natureza é um ente que sobrevive em processo de troca, matéria e energia. (SIMÃO et al., 2014, p. 197)

Os **limites** de produção e consumo, principalmente dos mais ricos, já mencionada anteriormente nesta pesquisa, também é exaltada pela Rede SDSN na defesa da urgente

---

<sup>42</sup> Princípios citados: a- Progresso econômico para todos, b- Convergência entre os países, c - Apoio aos países frágeis, d- Desenvolvimento de competências para todos e “*decoupling*”

transformação estrutural necessária para um desenvolvimento sustentável, em documento de mesmo título<sup>43</sup>:

：“.. High-income countries will need to change their consumption and production patterns and invest in human capital formation to maintain their living standards. (Secretariat of the Sustainable Development Solutions Network, 2013, s/p.)

Em contraste ao crescimento, Wolfgang Sachs também alerta que o reconhecimento de limites está na raiz de numerosas tentativas de reinserir a economia na biosfera. Um tema fundamental vinculado a isto está na transição de economias baseadas em recursos de combustíveis fósseis para economias baseadas na biodiversidade. O uso de energias locais *vis-à-vis* energias fósseis, que vem de longe, torna essencial uma nova apreciação da terra e do habitat e seus sistemas bioeconômicos - seja em cultivo ou em construção e fluxos de energia. Por esta razão, ele aposta na descentralização e na diversidade como princípios orientadores para as economias limpas. Sendo assim, é necessária certa “desglobalização” e consequente apreciação do local (SACHS, W., 2009).

Dado que a visão de mundo do **discurso do desenvolvimento** é um “resultado da era pós-guerra de triunfalismo com base em combustíveis fósseis, amparada por percepções coloniais e do legado do racionalismo ocidental” (SACHS, 2009, p. XII. Tradução nossa), Sachs aposta em dois movimentos simultâneos para o Pós-Desenvolvimento. Um movimento de rompimento com o desenvolvimento enquanto um hábito, através da “descolonização da mente” (de um referencial de padrão e consumo ocidental, fruto de riqueza) e uma reconexão ao bem-estar e a comunidade; valorizando a cultura local, a democracia e a justiça. Em defesa da racionalidade independente do ser humano, ele aponta que pessoas que reconhecem as diversas fontes de bem-estar para além da esfera econômica, se tornam mais resilientes a crises de recurso e choques econômicos: “Delinking the desire for equity from economic growth and relinking it to community- and culture-based notions of well-being will be the cornerstone of the post-development age”(SACHS, W., 2009, p. XII)

De acordo com W. Sachs, o desenvolvimento enquanto crescimento econômico não pode continuar sendo o orientador de políticas internacionais. A substituição desse modelo euro-atlântico de produção e consumo para modos de bem-estar pressupõe valores para além do econômico no referencial de prosperidade humana menos material e a busca pela autossuficiência. Para ele (2009, p. XIII), iniciativas de pós-desenvolvimento têm em comum: “*the search for less material notions of prosperity that make room for the dimensions of self-reliance, community, art or spirituality*”.

Já existe uma série de iniciativas criativas fora da lógica de crescimento e expansão, como a "economia suficiente" na Tailândia, a chamada para a "democracia terra" na Índia, a redescoberta do cosmovisión em Andina no Peru ou o "decrecimento" na França e Itália. (IDEM)

Ao propor o desenvolvimento alternativo, Friedmann, esclarece que “esse não representa uma alternativa completa ou substituta que se impõe num ato revolucionário, mas assinala que o desenvolvimento alternativo deve ser visto como “*the continuing struggle, in the long durée of history, for the moral claims of the disempowered poor against the existing hegemonic powers.*” (FRIEDMANN, 1992 apud FREY, 2001, p.16)

Guimarães acredita que o discurso comum de mudança é uma estratégia para manter o cenário atual: “a tendência inercial dos sistemas sociais para resistir à mudança promovendo a aceitação do discurso transformador precisamente para garantir que nada mude.” (GUIMARÃES, 1995, p. 118).

---

<sup>43</sup> The Structural Transformations towards Sustainable Development



## Questão Política e de Poder:

Para Frey (2001, p.13), “as condições de poder político sobre os rumos do desenvolvimento são vistas como responsáveis pelos os atuais problemas ambientais”.

A busca de alternativas à solução do livre mercado (mantido pela abordagem dominante da economia neoclássica) como modelo único de tomada de decisão sobre os rumos do desenvolvimento da sociedade é notória. Suas principais limitações foram descritas nesta pesquisa no item sobre o cenário atual e podem ser grosseiramente sumarizadas por: trabalham em horizonte de curto prazo, mantém as escolhas segundo racionalidade econômica e individualista, que são tomadas por e a favor de uma elite.

Para aqueles que defendem o Estado como principal condutor dessa transformação, como a economia ecológica tecnocrata, é crescente a desilusão com o seu potencial transformador. De acordo com Sharf (1992) seus limites para a sociedade moderna se evidenciam no tocante: 1- à prática do planejamento ambiental; 2- à sua capacidade de condição hierárquica *vis-à-vis* às redes de negociação, 3- à incapacidade de controle de resultados.

Para que a parcela excluída de bem-estar possa ser incluída, a vertente da abordagem política deposita esperança na própria sociedade civil, como autora principal rumo ao desenvolvimento sustentável. Para essa linha de pensamento,

no lugar das elites oligárquicas, é a base, ou seja, a própria população que deve determinar as diretrizes políticas... Uma distribuição de poder mais ampla exige a **descentralização do processo de decisão e a introdução de uma democracia participativa**. Só dessa maneira os cidadãos podem tornar-se atores efetivos dos processos decisórios. (FREY, 2001, p.13. Grifos nossos).

Frey (2001) defende a necessidade de um modelo democratizante de desenvolvimento sustentável: a participação popular e fortalecimento da sociedade civil, organizada e engajada nos processos políticos, ganham valor em si e se apresentam como um caminho para a transição. Para o autor, essa mudança dos processos políticos tem vínculo automático com o fortalecimento da democracia como pré-condição para a implementação de uma nova concepção de desenvolvimento sustentável. (Ibid)

Essa corrente aposta na “força da sociedade civil e na necessidade da criação de uma esfera pública, que deveria tornar-se a força motriz do sistema político e a força transformadora dentro de um projeto de desenvolvimento sustentável” (FREY, 2001, p. 15). Sua atuação seria viabilizada através de “processo discursivo e no princípio do entendimento, representada pela concepção da democracia discursiva ou reflexiva defendida por autores como Habermas (1992, 1993, 1995), Dryzek (1992, 1996a), Mason (1999), Schmalz-Bruns (1996) e outros”. (IDEM, IBIDEM). A abordagem de “desenvolvimento alternativo” tem, na dimensão política, incluindo a realização da democracia, um de seus principais objetivos de ação. Uma sociedade civil politicamente ativa e uma distribuição de poder razoavelmente igual são pré-condições desse novo modelo. (Ibid). Nessa nova composição política, o Estado é reinventado. Frey menciona o papel do “Clever State”: “As tarefas de um Estado voltado para tal paradigma consiste, primeiro, em procurar caminhos e meios de despertar nos membros da sociedade a disposição de assumir responsabilidade social em torno de assuntos que afetam toda comunidade; segundo, em dar impulsos à realização de uma espécie de „flourishing and active democracy“ (WRIGHT, 1996, p. 15). O papel do Estado enquanto “catalisador das forças sociais“ (DOWBOR, 1994 apud FREY, 2011, p. 27) é exaltado para o desenvolvimento de novos mecanismos de formação de vontade política em defesa dos

grupos política, social e economicamente desprivilegiados, num processo de criação de identidade da sociedade, incluindo suas ideias e valores.

Ainda sob a atuação governamental, há corrente que deposita nas reformas a chave para tornar nossas sociedades mais justas e mais eficientes. Stiglitz aposta na eliminação do “rentismo” para promover tanto a eficiência quanto a equidade, através de um amplo leque de reformas, que vão da regulamentação estrita dos mercados financeiros a leis mais eficazes para combater os monopólios.

Atkinson e Bourguignon, também concentram suas proposições mais importantes a partir das reformas: destinação de recursos para crianças, maior taxação da propriedade de terras e outros recursos naturais escassos, além da maior tributação sobre as receitas presenteadas ou legadas e a disseminação de mais oportunidades de educação.

### **O papel do planejamento:**

Em vez de elaborar uma lista de recomendações e propostas para contribuir com urgência para uma vida econômica centrada no desenvolvimento sustentável, Abramovay (2012) resgata do discurso de Ignacy Sachs a necessidade de implantação do planejamento<sup>44</sup> como principal instrumento para essa transição. Todavia, esse processo de planejamento pode e deve ocorrer além da instância exclusiva do Estado, envolvendo companhias e a sociedade.

“Na verdade, é a partir do próprio ângulo do planejamento e suas limitações que se impõe a questão da democracia que consiste em ‘the need for democratic institutions to adapt in order to cope with decisions about longer-term social trends which involve great uncertainty, potentially high risks, and intermeshed scales.’ (MEADOWCROFT 1997 apud FREY, 2001, p. 12)

Frey (2001, p. 13) aborda o planejamento como “processo que não só deve ser orientado para a população, como conduzido por ela”. Ele salienta o papel catalisador e de aprendizagem desse processo:

Através do fomento de estruturas da sociedade civil e também abrir, criar, lutar para a ampliação, de forma ativa, das margens de ação junto aos cidadãos, procurando, dessa maneira, capacitar a sociedade civil e os grupos tradicionalmente desprivilegiados, para que assim os próprios cidadãos possam defender e sustentar, em longo prazo, o projeto de reforma iniciado. (FREY, 2001, p. 13)

Friedmann frisa a importância de um “planejamento remodelado”, adotando um estilo “transativo e dialógico” que enfoca:

O potencial emancipador da sociedade civil, a democratização do processo político, a imposição do melhor argumento no processo comunicativo de formação de opinião e a criação de uma esfera pública, sustentada pela sociedade civil, que deveria se tornar a força motriz para a promoção do desenvolvimento sustentável. (FRIEDMANN, 1998 apud FREY, 2011, p.15)

### **O papel da educação:**

Para a mudança de valores e de comportamento entoada por vários autores no item anterior, a educação ambiental e a educação para cidadania é apontada como pré-condição por Frey:

---

<sup>44</sup> Definido para ele como “o uso do poder legal e persuasivo do Estado na sinalização aos agentes econômicos sobre as melhores maneiras de usar os recursos disponíveis”. ABRAMOVAY 2012, p. 189

A resolução da crise ecológica exige a reversão desse padrão de comportamento incompatível com as exigências ambientais, a luta dos indivíduos e comunidades em favor de um modo de vida compatível com seu ambiente natural e, como pré-condição, se faz necessário uma educação ambiental e para a cidadania, para que as pessoas possam advogar em causa própria, ou também em causa da natureza. (FREY, 2011, p. 24)

Antes de conseguir atingir as soluções políticas que atendam a essa nova perspectiva, na visão de Simão et al.:

(...) será necessário um processo de reeducação para uma nova racionalidade de valores e princípios transcendentais, que só acontecerá em um processo lento apoiado na própria experiência humana, relacionado à evolução da sociedade como um todo e à mudança dos princípios e valores educacionais. (SIMAO et al., 2014, p. 197)

Considerando, também, que a pobreza é consequência de um “historical process of systematic disempowerment” (FRIEDMANN, 1992 apud FREY 2001, p. 16), o “collective e self-empowerment” aparecem nesta perspectiva como pré-condições para a garantia das necessidades básicas nos sentidos material-social e ecológico como, de forma mais geral, no sentido de uma boa qualidade de vida.” (FREY, 2001, p.15). Para Friedmann, esse “empowerment”:

“Tem como principal fator a autonomia de tomada de decisão das comunidades territorialmente organizadas, cujos princípios básicos são o “self-reliance” local (mas não a autarquia), a democracia (participativa) direta e a aprendizagem social baseada na experiência. (FREY, 2001, p. 15)

### **O advento da Rede:**

A possibilidade de planejamento e governança conduzidos por uma sociedade reeducada e empoderada tem sua viabilidade ampliada devido à profunda mudança na área de comunicações ocorrida nos últimos 20 anos que possibilitou computadores pessoais a bilhões de pessoas e sua conexão em rede. A sociedade da informação forma a base da chamada “Terceira Revolução Industrial”, como destaca seu autor e um dos economistas mais influentes da atualidade, Jeremy Rifkin, para quem a internet é colaborativa e onde o poder não é mais hierárquico. Essa sociedade organizada em rede é vista como grande oportunidade de descentralizar o poder e promover a cooperação necessária para o bem-estar coletivo almejado em um novo modelo de desenvolvimento, como destacam Rifkin e Abramovay dentre outros. Refletindo sobre o que vem depois do Capitalismo<sup>45</sup>, Paul Mason conclui:

A principal contradição hoje é entre a possibilidade de livres e abundantes informações e um sistema de monopólios, bancos e governos tentando manter as coisas privadas, escassas e comerciais. Tudo se resume à luta entre a rede e a hierarquia: entre as velhas formas de sociedade moldadas em torno de capitalismo e novas formas de sociedade que prefiguram o que vem a seguir (MASON, 2015, p. 37).

Abramovay (2012) chama atenção que novas tecnologias digitais e de comunicação permitem iniciativas de rastreamento, certificação digital e expõem publicamente os efeitos da produção e do uso dos produtos na vida social. A sociedade – em crescente conscientização a

---

<sup>45</sup> Post Capitalism: A Guide To Our Future Hardcover – International Edition, October 6, 2015

partir do acesso às informações e à conexão em rede - aos poucos se une em torno de novos conceitos de vida, como o Gaia Education, Ecovilas ou movimentos como o *Transition cities*. Exemplos como o Índice de acesso a medicamentos da indústria farmacêutica são, para Abramovay, “incipientes, mas importantes sinais que mostram real possibilidade de que o século 21 assista a novas relações entre economia e ética e sociedade e natureza”. (ABRAMOVAY, 2012, p.197)

Grupos antinucleares, antiminação, grupos ambientalistas urbanos, dentre outros, evidenciam que:

A mobilização democrática e o engajamento civil tornam-se mais fáceis e mais prováveis em contextos específicos, em torno de assuntos específicos e quando indivíduos, grupos e setores sociais são diretamente afetados ou interessados nas questões pertinentes<sup>46</sup>. (FREY, 2001, p. 19)

Esses movimentos expressam, por um lado, uma modificação dos valores sociais vigentes na sociedade e representam aspirações de um futuro e um modelo de vida diferente e, por outro lado, representam um contra poder aos respectivos governos e organizações estatais e as forças estimuladoras e decisivas para a realização de mudanças paradigmáticas que a concepção do desenvolvimento sustentável indubitavelmente exige. (FREY, 2001, p.20)

Poderíamos citar inúmeros exemplos que demonstram o despertar da participação social com o advento e evolução da rede tanto na economia colaborativa, como o ‘Wikipedia’ e o ‘Pangea’, como em manifestações online, como ‘Avaaz’ dentre outros<sup>47</sup>. Dryzek, (1996, apud FREY, 2011, p.20) salienta que “um respaldo substantivo na opinião pública é indispensável para que o ambientalismo possa se tornar um contrapeso ao imperativo econômico”.

Talvez o Fórum Internacional de ONGs e Movimentos Sociais, o evento paralelo à cúpula oficial da Rio-92, e o Fórum Social Global, em paralelo a Davos, sejam manifestações desse novo “movimento histórico, de transformação civilizatória” (LEFF, 1992, p. 48) e da consolidação de uma “Green public sphere” (TORGERSON, 1999) em nível global, “ganhando publicidade suficiente para influenciar no futuro de forma mais substantiva e nos processos de tomada de decisão das instituições centrais dos sistemas políticos global, nacionais, regionais e locais.” (FREY, 2001, p.20)

### **O Papel das Empresas:**

Segundo o High-level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda, o papel das empresas para mudança desse cenário *Business as Usual* é crucial, devido ao fato de o setor privado ser o principal motor para o crescimento econômico, geração de empregos e responsável direto pela utilização de aproximadamente dois terços dos recursos naturais. Logo, sem sua participação, essa transição se inviabiliza. Alto Painel salienta que, se as empresas operarem com valores e incentivos que sejam desalinhados com os objetivos para o desenvolvimento sustentável, as transformações descritas neste documento serão impossíveis. (UNITED NATIONS, 2013)

Para além das limitações da economia neoclássica, já mencionadas nas abordagens teóricas vistas até aqui e os desafios para transpô-las, Abramovay (2012) chama atenção para a força do movimento social em torno da responsabilidade corporativa, fazendo com que esses temas socioambientais ganhem importância dentro da estratégia das empresas. Para ele,

<sup>46</sup> Ver no mesmo artigo de Frey, concepções de ecologia do sujeito e ecologia global

<sup>47</sup> Outros exemplos: <https://www.abaixoassinado.org/a>

a sociedade em rede amplifica a exposição do capital reputacional das empresas (dentre outros valores intangíveis), fortalecendo a necessidade de integração da economia com a sociedade.

Exemplos de alteração nos posicionamentos empresariais em consideração à sua serventia para a sociedade passam a ser mais comuns, em especial frente às lideres, que bebem da fonte do guru de negócios Michael Porter e de sua estratégia de “Valor Compartilhado”.

Iniciativas que nascem no seio do setor, como o “Novo capitalismo”, podem ser sinais de esperança para a sonhada transição baseada em valores?

Para outros atores, “o discurso sobre o comprometimento da empresa com a responsabilidade social representa uma ideologia corporativa com a finalidade de legitimar o poder de grandes corporações” (BANERJEE, 2002, p. 04). É o tópico do próximo item.

Antes de iniciar a abordagem sobre a interação imediata entre empresas em territórios-sede de grandes empreendimentos - alvo central desta pesquisa - é necessário compreender como esse modelo de desenvolvimento em xeque (ainda com a prevalência da dimensão econômica sobre as demais, bem como a visão distorcida do papel do mercado isolado da sociedade que o cerca) está sendo tratado nas esferas globais para que possamos entender o alinhamento das estratégias das corporações com esse movimento pelo desenvolvimento sustentável pós 2015 – Agenda 2030 (articulado globalmente pela ONU a partir de 2012.)

### ***2.2.5 O estado corrente de engajamento para transição pós 2015:***

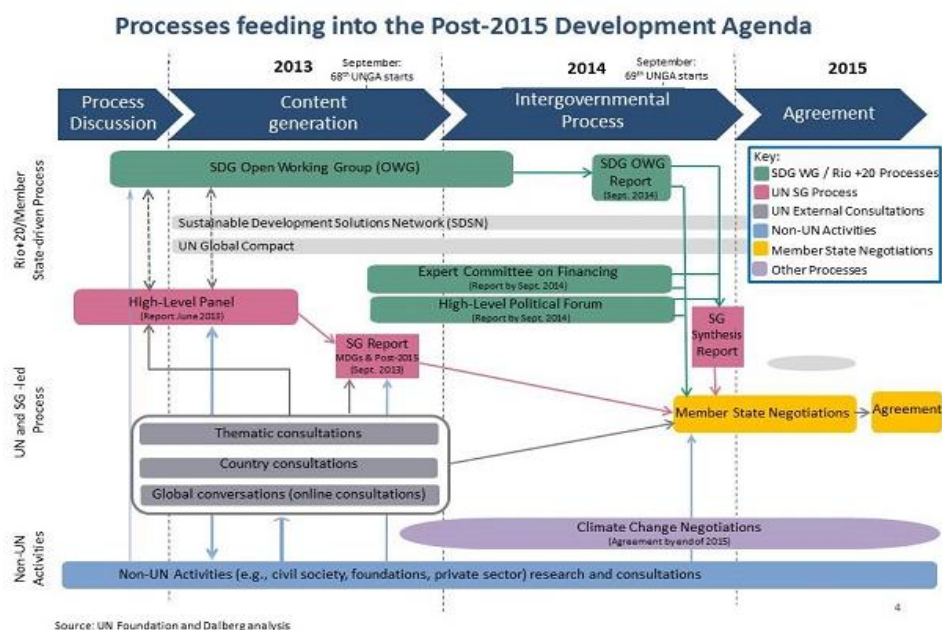
No plano global, a Organização das Nações Unidas – sistema multilateral vigente criado no pós-guerra para manter a paz e promover o desenvolvimento - alcançou seus 60 anos de existência sob cerradas críticas de ineficiência, ineficácia e déficit democrático na sua condução. Contudo, constitui-se, ainda, em instância central da governança global. (BUSS, MESQUITA, MACHADO, ABREU & NETTO, 2012) Rumo aos seus 70 anos de existência em 2015 e visando se posicionar de forma a contrapor as críticas como, por exemplo, as mencionadas por Buss, a Assembleia Geral da ONU considerou que as falhas para a transição desse modelo insustentável se concentraram principalmente na falta de cooperação global e convoca a sociedade na RIO+20, ocorrida em junho de 2012, a renovar o comprometimento político para intensificação dos esforços mundiais e urgentes rumo ao um modelo de desenvolvimento, que segundo a visão do documento final, tem as pessoas no centro e deve beneficiar a todos:

“We recognize that people are at the centre of sustainable development and in this regard we strive for a world that is just, equitable and inclusive, and we commit to work together to promote sustained and inclusive economic growth, social development and environmental protection and thereby to benefit all.”  
(UNITED NATIONS, 2012, parágrafo 6°)

No tocante à necessidade reconhecida de fortalecimento institucional para o desenvolvimento sustentável, o quadro institucional foi revisto, agregando vários atores à governança do processo, bem como várias consultas à sociedade em geral. O documento final da conferência reafirma a Assembleia Geral e o Conselho Econômico e Social (ECOSOC) como articuladores centrais para o desenvolvimento e extingue a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável (CSD), instituindo em seu lugar o Fórum Político de Alto nível como os principais arranjos intergovernamentais para o tema.

Com intuito de trazer uma nova energia e atmosfera global, a Agenda de Desenvolvimento pós 2015, ainda em construção, inclui ampla mobilização e vários processos

de negociação até chegar ao acordo dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG´s)<sup>48</sup>, previstos para setembro de 2015<sup>49</sup> conforme figura 6:



**Figura 6: Processos da Agenda de Desenvolvimento Pós 2015.**

Fonte: Dalberg Analysis, 2013.

Para Jeffrey Sachs - conselheiro especial do Secretário-Geral das Nações Unidas, Ban Ki-Moon - o desenvolvimento sustentável é um conceito central de nossa era, tanto como forma de entender o mundo, quanto um método de resolver problemas sociais globais. Em suas palavras:

Sustainable development calls for a world in which economic progress is widespread; extreme poverty is eliminated; social trust is encouraged through policies that strengthen the community; and the environment is protected from human-induced degradation. (SACHS, J., 2015 p. 2)

Aqui nesta recente declaração, já é perceptível a reaproximação do debate internacional aos elementos citados por Ignacy Sachs quando da formulação da ideia de eco-desenvolvimento<sup>50</sup> como, por exemplo, o empoderamento da sociedade frente à escolha do modelo de desenvolvimento a ser alcançado. Para Morales (2013), elementos perdidos quando da massificação do conceito de desenvolvimento sustentável, reduziram esse conceito a três instâncias (econômico, social e ambiental) que foram compreendidas isoladamente pelas instituições governamentais e pelo mercado.

<sup>48</sup> Ver mais sobre os 17 objetivos propostos para o painel intergovernamental de Maio de 2015 em:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/7109maypost2015agenda.pdf>.

<sup>49</sup> Adicionalmente ao estabelecimento de objetivos foi entendido como crucial para mobilização social e criação de pressão de pares (quando os monitoramentos são divulgados), para a mobilização de comunidades epistêmicas que se interligam na busca de conhecimento/solução específica, além de seu poder de mobilização de outras redes de partes interessadas, tomando como exemplo mobilizações bem sucedidas de fundos como Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria, and the Global Alliance for Vaccines and Immunizations (GAVI).

<sup>50</sup> Sua primeira expressão até a conferência de Cocoyoc no ano de 1974

Pelo viés normativo do desenvolvimento sustentável como método de resolução de problemas sociais globais (mencionado acima por Sachs), os líderes resolveram adotar urgentemente uma abordagem semelhante a dos objetivos do milênio<sup>51</sup>, reconhecidos e justificados pelo grupo como um caminho de sucesso, devido aos seus avanços na aceleração da redução da pobreza, controle de doenças e aumento no acesso à educação e infraestrutura, especialmente na África. Outro ponto em defesa da adoção desse caminho reside na crença que os ODS's podem solucionar a desconexão e o desequilíbrio entre as dimensões do desenvolvimento:

(SDGs)... These goals should address and incorporate in a balanced way all three dimensions of sustainable development and their inter-linkages. (UNITED NATIONS, 2012, p. 46)

Visando a um quadro operacional para esse compromisso renovado em 2012, a Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável disponibiliza em dezembro de 2012 o Modelo de Desenvolvimento Sustentável (Framework for Sustainable Development) elencando os principais elementos desse modelo ideal e as questões-chave que precisam ser endereçadas para sua realização. Segundo a Rede, esse modelo deve descrever o comprometimento da sociedade com quatro objetivos interconectados e, nesse momento, se aproxima do debate teórico tanto na necessidade de interconexão das dimensões do desenvolvimento, quanto na inclusão da governança enquanto coordenadora das ações:

“The framework for sustainable development describes society’s commitment to four interconnected objectives: economic development (including the end of extreme poverty), social inclusion, environmental sustainability, and good governance (including security). Each of these four dimensions of sustainable development contributes to the other three, and all four are therefore necessary for individual and societal wellbeing. Sustainable development is sometimes described by the first three dimensions: economic, social, and environmental. We add good governance and personal security as a fourth dimension to highlight several enabling conditions for sustainable development, including transparency, effective institutions, the rule of law, participation and personal security, accountability, and adequate financing for public goods. These standards of good governance apply to the public sector, the private sector, and civil society”.(SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2012, p. 02, grifo nosso).

Em seu 1º encontro, em maio de 2013, um desses novos atores, o Painel de Alto Nível de Pessoas Eminentíssimas na Agenda de desenvolvimento Pós 2015<sup>52</sup>, rechaça o cenário usual e evoca a necessidade de um novo paradigma de desenvolvimento que envolva a todos sem distinção: “The destination is clear: a world in 2030 that is more equal, more prosperous, more peaceful, and more just. A world where development is sustainable”(UNITED NATIONS, 2013a, p. 29).

São identificadas cinco mudanças-chave<sup>53</sup> para que ainda nesta geração, em 2030, tenhamos um desenvolvimento chamado de sustentável, sendo a parceria o principal instrumento e modelo para sua realização: “We envision a new global partnership as the basic framework for a single, universal post-2015 agenda that will deliver this vision for the sake of humanity” (UNITED NATIONS, 2013a, p. 27).

Em seu segundo encontro ocorrido em junho de 2013, o Alto Painel reafirma a Parceria multistakeholders e seus princípios éticos como o caminho a ser seguido:

<sup>51</sup> - (the Millennium Development Goals (MDGs) 2000 )

<sup>52</sup> Através de seu report “A NEW GLOBAL PARTNERSHIP: ERADICATE POVERTY AND TRANSFORM ECONOMIES THROUGH SUSTAINABLE DEVELOPMENT”.

<sup>53</sup>Disponível em: <http://report.post2015hlp.org/five-transformative-shifts.html>

We agreed on the need for a renewed Global Partnership that enables a transformative, people-centred and planet-sensitive development agenda which is realised through the equal partnership of all stakeholders. Such partnership should be based on the principles of equity, sustainability, solidarity, respect for humanity, and shared responsibilities in accordance with respective capabilities. The partnership should capture, and will depend on, a spirit of mutual respect and mutual benefit. BALI COMMUNIQUÉ OF THE HIGH-LEVEL PANEL apud (UNITED NATIONS, 2013, p. 03)

Os desafios dessa parceria para mudança social também são salientados por Kanani em seu artigo na FORBES:

“as organizações envolvidas nessa parceria têm o desafio de balancear: a histórica competição entre objetivos econômicos, sociais e ambientais, a visão de curto prazo e as diferenças de recursos e poder entre os participantes” (KANANI, 2012, disponível em <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2012/06/14/how-to-design-the-perfect-partnership-for-social-change/>. Acesso em 10/04/2014)

As prioridades assinaladas no documento do Alto Painel para que cada um possa começar a implementar já ações rumo a esse desenvolvimento incluem o endereçamento de algumas das principais razões mencionadas pelo fracasso desse modelo insustentável atual:

- Não deixar ninguém para trás - garantir que nenhuma pessoa - independentemente da etnia, gênero, geografia, deficiência, raça ou qualquer outra condição - tenha negado direitos humanos básicos e oportunidades econômicas.
- Colocar o Desenvolvimento Sustentável no centro: fazer uma rápida mudança de padrões sustentáveis de produção e consumo, com países desenvolvidos na liderança. Devemos agir agora para diminuir o ritmo alarmante de mudanças climáticas e degradação ambiental, que representam ameaças sem precedentes para a humanidade.
- Transformar as economias para o Emprego e o Crescimento Inclusivo: A transformação econômica profunda pode acabar com a pobreza extrema e promover o desenvolvimento sustentável, melhorando os meios de subsistência, através do aproveitamento de inovação, tecnologia e potencial de negócio. Economias mais diversificadas, com oportunidades iguais para todos, podem dirigir a inclusão social, especialmente para os jovens e fomentar o respeito pelo meio ambiente.
- Construir instituições pacíficas, eficazes, abertas e responsáveis por todos: Estamos chamando para uma grande mudança – reconhecendo a paz e a boa governança como condições essenciais ao bem-estar e não como um extra opcional.
- Estabelecer uma nova parceria global. Um novo espírito de solidariedade, cooperação e responsabilidade mútua deverá propiciar a Agenda pós-2015
- Adoção dos ODS's: Nós acreditamos que uma meta impulsiona transformações. (UNITED NATIONS, 2013<sup>a</sup>, p. 7. Tradução nossa)

Este quadro é valioso em focalizar os esforços globais na mobilização para a ação, nos recursos necessários e no desenvolvimento de um senso de perigo geral. Ele pode ser um instrumento para cristalizar consenso e definir as normas internacionais. Ele pode fornecer um grito de guerra para uma campanha global para gerar apoio internacional. “Os objetivos do desenvolvimento sustentável são os primeiros passos”.

A todo o momento também é colocada a relevância e poder do mercado para o sucesso dessa cooperação, enquanto um dos atores mais poderosos; todavia, a visão restrita de sua atuação nas questões públicas é ressaltada:

“We should acknowledge that companies are often more powerful than governments in determining the fate of sustainable development (...) Yet their incentives are often not aligned with the public objectives of sustainable development.” (SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2012, p. 06)



A repercussão de todo esse movimento apresentado já pode ser vista nos discursos do próprio setor, como do Banco mundial e sua postura declarada frente ao PIB: “There is increasing recognition that GDP alone is not a sufficient measure of progress toward sustainable development.” (KYTE & BANK, 2012, p. 1)

A disponibilização de indicadores que medem o bem-estar ou a felicidade, apontando a limitação do PIB em medir “desenvolvimento sustentável”, também é recorrente nos últimos cinco anos, como apontam o World Happiness Report, o Índice de Progresso Social e “From Weath to well being” da Boston Consulting Group, dentre outros:

“When countries pursue GDP in a lopsided manner, overriding social and environmental objectives, the results often negatively impact human well being.”<sup>54</sup>  
“Relying only on a country’s GDP as the measure of progress provides an incomplete picture of human and societal development” (DIENER & SELIGMAN, 2015, p. 05)

Em recente conferência intitulada “O Desenvolvimento Global é Atingível?” (“ Is Global Development Achievable?”) em Lisboa, Portugal, os líderes da União Europeia e também líderes de assistência ao desenvolvimento<sup>55</sup> debatem seu papel para o desenvolvimento global. Os painelistas chamam atenção para as implicações da Agenda 2030 para os 24 países membros. Por ser uma agenda universal, rompe com o modelo Norte/Sul de assistência praticado até então. A Agenda 2030 requer responsabilidades compartilhadas de todos, uma mudança de mentalidade aliada a novos tipos de aliança. Endereçar as causas raízes das questões ao invés de ações reativas é um dos elementos destacados para uma perspectiva de longo prazo.

“Beyond good policies, authorities must address the political barriers that prevent the realization of the Sustainable Development Goals also at the European level — to demonstrate that the EU bloc is ready to share power and to change its mindset on the relationship with the rest of the world.” Geert Laporte, ECDPM’s deputy director. (EUROPEAN CENTER FOR DEVELOPMENT POLICY MANAGEMENT. Disponível e AcEstado em 10/2015: <https://www.devex.com/news/policy-politics-and-power-the-future-for-eu-leadership-on-globaldev-87163>)

## 2.2.6 Síntese:

Uma das variáveis-chave para olhar o bem-estar de territórios e empresas reside no entendimento do modelo de desenvolvimento adotado, perseguido e praticado pela sociedade contemporânea. Este capítulo reuniu algumas das principais referências desse debate na compreensão do modelo atual, suas limitações e as alternativas para interações exitosas entre sociedade, economia e ambiente; que se replicam na realidade vivenciada por grandes investimentos privados em territórios-anfitriões.

A maior parte da literatura reunida nesta pesquisa remete ao fracasso do modelo atual. A complexidade para a transição ao chamado desenvolvimento sustentável é uma constante citação, seja pela necessidade de orquestração de quatro complexos sistemas (exaltada por Jeffrey Sachs), seja pela dificuldade de colocar o conceito em prática (apontada como

<sup>54</sup> Ver mais em: [http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR-2015-summary\\_final.pdf](http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR-2015-summary_final.pdf)

<sup>55</sup> Os 28 Estados membros e instituições europeias doaram para o ODA 58.2 bilhões de euros em 2014.

principal barreira pelas Nações Unidas), seja pela ausência de teoria que unifique as abordagens para a mudança necessária.

O modelo de desenvolvimento atual, chamado de “Business as usual” por grande parte da literatura consultada, está em xeque. Os alertas para a insustentabilidade de fazermos igual a como temos feito ocupam a pauta das discussões globais, como a Cúpula Rio+20 (2012). A urgência de transitar para um novo modelo se evidencia também nos recentes estresses sociais mundo afora e na crise ambiental em escala e intensidade sem precedentes. A existência de um bilhão de pessoas na extrema pobreza, o entendimento de sua multidimensionalidade e dos efeitos da falta de equidade (entendida como disposição de capacidades e liberdades fundamentais do ser humano) são expressões do modo de desenvolvimento eleito pela humanidade. Apesar do consenso da necessidade de mudança e como prova da distância entre discurso e ação, em pleno ano de 2015, 80% dos investimentos são focalizados em fontes não renováveis.

O bem-estar de territórios também depende da transição desse modelo e a dificuldade tem raízes na forma como ele foi construído, enquanto um processo ideológico. Desde que o progresso científico fez com que tudo fosse passível de controle para os fins humanos, o desenvolvimento passou a ser um estágio a ser atingido, de acordo com a abordagem mecanicista, o crescimento econômico. O acesso a novos recursos - especialmente a inserção do carvão no processo industrial - e a importação de bens agrícolas pelas civilizações europeias do fim do século XVIII maximizaram o modelo de desenvolvimento enquanto projeto de modernização por mais cem anos. A “era do desenvolvimento”, segundo Wolfgang Sachs, foi inaugurada no discurso de posse de Harry Thurman e semeada no pós 2ª guerra como um ideal a ser seguido pelos Estados subdesenvolvidos, cujo real objetivo era de consolidar a posição hegemônica dos EUA. Desta forma, a produção de bens e seu acúmulo foram a expressão mais palpável de sucesso desse modelo durante os 30 “gloriosos” anos após 1945. A recente era da globalização substituiu a era do desenvolvimento ao criar um espaço transnacional, independente de Estado-nação, fazendo com que produtos, recursos financeiros e informações fluíssem sem fronteiras e fortalecendo o mesmo modelo de consumo ocidental. Cabe salientar o apoio dos países do Sul a esse modelo, face à sua necessidade de reconhecimento e ascensão econômica. Todavia, o uníssono em direção a essa visão de mundo traz também sério comprometimento da identidade dessas nações, que se pasterizam em torno dos mesmos comportamentos e atitudes.

**A teoria por trás do modelo**, chamada de economia neoclássica, acredita que, para melhorar o desenvolvimento, é suficiente criar condições em que as vantagens comparativas dos países e suas regiões possam ser expressas livremente. Seus princípios incluem o sistema de preços como sistema autônomo e isolado; a questão ambiental como secundária; os impactos ambientais podendo ser mitigados com instrumentos econômicos/tecnológicos e com um mínimo papel do Estado. Tem o PIB como indicador de sucesso.

**As limitações do modelo focado na dimensão econômica** residem no atendimento a interesses de uma elite, na sua incapacidade de tratar das desigualdades galopantes e do não entendimento da natureza como provedora de serviços ecossistêmicos. A inadequação da visão do crescimento econômico como finalidade principal do modelo de desenvolvimento é ressaltada por vários estudiosos de ciências diversas (ESCOBAR, ABRAMOVAY, SIMÃO ET AL., BERKES ET AL. COELHO & FAVARETO, FREY, A. ATKINSON, KRUGMAN, PIKETTY, STIGLITZ, BOURGUIGNON, KOTLER, FIORI) e até pelo Papa Francisco.

O conceito de desenvolvimento é tema de pesquisa para muitos estudiosos e um consenso é que o modelo de desenvolvimento é uma questão da atualidade. Há um discurso

comum de que é preciso chegar a um modelo que promova prosperidade econômica com inclusão social e respeito à biosfera. São várias as abordagens teóricas que surgem como **alternativas ao modelo vigente**, mas ainda não há teoria para promoção da cooperação necessária para essa transição. As Ciências Sociais contemporâneas têm focado seus estudos na interação das dimensões institucional e de mobilização social para fazê-la.

**As teorias de desenvolvimento** foram conceituadas pelas Ciências Sociais a partir de três principais movimentos (liberais, marxistas e pós-estruturalistas), correspondentes aos seus paradigmas de origem (teoria da modernização, fundamentada nos benefícios do capital, da ciência e da tecnologia; teoria do Estado que garante o bem-estar e pelo término do capitalismo e desenvolvimento como discurso para ocidentalização), contrastantes entre si. **Na economia**, diversas abordagens reconhecidas com o prêmio Nobel também buscam ultrapassar os limites da teoria neoclássica dominante. Entretanto, nenhuma delas consegue, sozinha, fazê-lo. Amartya Sen (1999) traz a abordagem de desenvolvimento com foco no bem-estar humano e a expansão de suas liberdades, mas omite as demais dimensões. A postura biocêntrica é adotada pela economia ecológica - que subordina o sistema econômico à sustentabilidade da natureza (Georgescu-Roegen (1970), Diamond (2002), Herman Daly (1997) - e exige instituições estaduais com ampla força de imposição para regular interesses coletivos sobre os individuais. A abordagem institucionalista, com seus Nobel defensores (Douglas North e Elinor Ostrom), aposta na superação de conflitos intraesferas (econômicas e socioambientais) e de interesses (coletivos e individuais) por meio de instituições, compreendendo a promoção do desenvolvimento como uma questão eminentemente política. A mudança no processo decisório, a partir de instituições participativas, levaria à cooperação necessária para um novo modelo de desenvolvimento. Infelizmente, a existência dessas instituições não é garantia da promoção de um desenvolvimento sustentável, como atestam vários autores (Veiga, 2005; ABRAMOVAY, 2005 e GALVANESE, 2009). A abordagem sociológica correlaciona a capacidade de essas instituições encaminharem conflitos junto à estrutura social do território, formada ao longo da história por seus atores, trajetórias e predisposições para ação, seus capitais instalados e seu consequente entendimento e discurso sobre modelo de desenvolvimento. Essa abordagem pressupõe que “o homem e a sociedade devem estar no centro” (FREY, 2001, p. 14) e sinaliza que é necessária articulação entre estruturas sociais, instituições e ambiente para a promoção do desenvolvimento, entendido como expansão de liberdades.

A abordagem territorial toma estoque das teorias acima e parte do princípio de que o lugar importa. Busca compreender o papel das especificidades locais na promoção do desenvolvimento e aposta na interação de atores, instituições e ativos para sua realização. A “localização do desenvolvimento” defende a promoção do desenvolvimento por meio de políticas públicas e políticas integradas territorialmente, que se contrapõem à prática de políticas setoriais. Será usada como marco teórico e melhor detalhada na segunda parte desta pesquisa.

Os **principais desafios** na transição para novo modelo de desenvolvimento, segundo o Conselho de Líderes da SDSN (2013), são fruto da **falta de cooperação global** em torno de um modelo compartilhado de desenvolvimento sustentável. Lacunas para a mudança de rumo são relevantes e persistem, incluindo: o próprio entendimento e a terminologia inconsistente do desenvolvimento sustentável, silos setoriais com restrição e falta de capacitação para visão integrada, desequilíbrio das três dimensões, falta de processos para avaliar ou medir progresso/impactos na integração das dimensões, falta de conhecimento de como tornar o desenvolvimento sustentável como *'mainstream'*, colaborando para o nível

prático e pondo fim à restrição de recursos para coordenação de ações e construção de capacidades e, por fim, falta de parceria.(UNITED NATIONS, 2014)

Muitas **estratégias** foram aventadas no sentido de fazer a transição **para o desenvolvimento sustentável**, embora ainda não haja um modelo a ser seguido, exceto a aproximação teórica do novo institucionalismo histórico, que incorpora a dimensão institucional, articuladora das ações para o desenvolvimento como também as estruturas sociais<sup>56</sup>. As estratégias do debate contemporâneo evocam em sua maioria, a necessidade de mudanças substanciais, considerando como pressupostos indispensáveis: a promoção de novos valores e uma distribuição mais justa de poder (MASON, 1999, p. 11) apud (FREY, 2001). Dentre os pontos comuns encontrados na literatura, destacam-se:

a) **Mudança de mentalidade**, inserindo a ética (enquanto justiça, bem, virtude) no centro da vida econômica (FRIEDMANN, 1992; SACHS, I., 2006; SCHAS, J., 2015, SECRETARIAT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK, 2013) e a reunificação de sociedade e natureza, considerando principalmente os limites de produção e consumo (ABRAMOVAY, 2012; SIMÃO et al., 2014; SACHS, W., 2009). Inspirando-se na ideia de limites, há proposições de economias baseadas na diversidade, *vis-à-vis* economias baseadas em combustíveis fósseis. Considerando que a biodiversidade é vinculada a uma geografia, uma “desglobalização” é proposta, no sentido de descentralização e apreciação do local. As iniciativas de pós-desenvolvimento propõem uma “descolonização da mente” (de um referencial de padrão e consumo ocidental, fruto de riqueza) e uma reconexão com o bem-estar e a comunidade, valorizando a cultura local, a democracia e a justiça. (SACHS, W., 2009). Um desenvolvimento alternativo atenderia aos interesses morais dos vulneráveis contra as forças de poder hegemônicas (FRIEDMANN, 1992).

b) **A questão política e de poder** está no centro de um modelo que beneficia principalmente uma elite. Uma distribuição de poder mais ampla exige a “descentralização do processo de decisão e a introdução de uma democracia participativa”. Para que a parcela excluída de bem-estar possa ser incluída, a vertente da abordagem política deposita a esperança na própria sociedade civil, como autora principal da mudança rumo ao desenvolvimento sustentável. Para essa linha de pensamento, “no lugar das elites oligárquicas, é a base, ou seja, a própria população que deve determinar as diretrizes políticas.” (FREY, 2001, P. 13). “Só desta maneira os cidadãos podem tornar-se atores efetivos dos processos decisórios”. (IDEM, IBIDEM). Frey defende a necessidade de um modelo “democratizante de desenvolvimento sustentável.” (IDEM, IBIDEM) Essa nova esfera política tem um Estado reinventado. O “clever state”, que funciona como catalisador para as demandas da sociedade, criando novos mecanismos de formação política num processo de construção de identidade. (WRIGHT, 1996; DOWBOR, 1994; FREY, 2001).

Outra vertente (incluindo nomes como A. Atkinson , Krugman , Thomas Piketty, Stiglitz e Bourguignon) aposta na eliminação do rentismo (retorno econômico derivado de favorecimento político) como uma das soluções para o fundamentalismo de mercado, através de amplo leque de reformas (da regulamentação estrita dos mercados financeiros a leis mais eficazes para combater os monopólios, maior taxação de propriedade de terras e recursos escassos, dentre outras).

c) **O planejamento**, de acordo com os autores, assume o papel de principal instrumento para a transição. (ABRAMOVAY, 2012; SACHS, I., 1984; FREY, 2001). Um processo de aprendizagem, envolvendo todos os setores da sociedade, como diria Frey, “orientado e conduzido por ela”. Na mesma linha, Friedmann fala de um planejamento remodelado, enfocando o poder emancipador da sociedade, que “deveria se tornar a força

---

<sup>56</sup> Que será aprofundado na parte II desse estudo.

motriz para a promoção do desenvolvimento sustentável.” Suas limitações também levam à questão da democracia e da necessidade de instituições que pensem em longo prazo (MEADOWCROFT, 1997).

**d) A mudança de valores** necessária à transição para um novo modelo de desenvolvimento tem na **educação** uma pré-condição ou na reeducação (FREY, 2001; (SIMÃO; MARTINS; FAVARETO, 2014b). É necessário que a população saiba sobre a natureza e sobre seus direitos e deveres em sociedade. A educação ambiental e a educação para cidadania são apontadas como o centro dessa formação. Considerando também que a desigualdade é dada pelo sucessivo processo de “desempoderamento” (FRIEDMANN, 1992), o empoderamento individual ou coletivo também são colocados como pré-condição tanto para a garantia das necessidades básicas nos sentidos material-social e ecológico como, de forma mais geral, no sentido de uma boa qualidade de vida. (FREY, 2001)

**e)** A transformação ocorrida na área de comunicações nos últimos 20 anos possibilitou computadores pessoais a bilhões de pessoas e sua conexão em rede. **A sociedade organizada em rede** é vista como grande oportunidade de descentralizar o poder e promover a cooperação necessária para o bem-estar coletivo e formar a base da chamada “Terceira revolução Industrial”, (JEREMY RIFKIN; ABRAMOVAY; PAUL MASON: 2015). O despertar da participação social, com o advento e evolução da rede, é evidenciado tanto na economia colaborativa como no ‘Wikipédia’ e no ‘Pangea’, como em manifestações on line, como ‘Avaaz’ dentre outros. O respaldo da opinião pública é fundamental para uma mudança de valores necessária e a almejada “green public sphere” (TORGERSON, 1999) pode ser alavancada pela rede.

**f)** Considerando que as **empresas** são responsáveis diretas pela utilização de 2/3 dos recursos naturais, além do principal motor para o crescimento econômico, sua participação nessa transição torna-se crucial. Elas precisam de valores e incentivos alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 2013)

Para Abramovay (2012), a força do movimento social em torno da responsabilidade social corporativa é ressaltada enquanto ponte para que temas da sociedade ganhem relevância corporativa, além do advento da rede, que amplifica seu capital reputacional. Por outro lado, autores como Banerjee (2002), afirmam que o discurso da responsabilidade social corporativa tem a finalidade de legitimar o poder das empresas.

O debate internacional corrente para transição pós 2015 atribui o fracasso do modelo atual à falta de cooperação global e clama por um desenvolvimento que tenha as pessoas no centro. Inicia, em 2012, ampla mobilização e negociação em torno da definição de objetivos de desenvolvimento sustentável. Lança, também em 2012, um modelo de desenvolvimento sustentável que deve descrever o comprometimento da sociedade com quatro objetivos interconectados: ambiental, social, econômico e de governança; entendida esta última aplicável a todos os setores e como a dimensão que habilita as condições para a promoção do desenvolvimento sustentável.

A parceria multistakeholder e os princípios éticos são reafirmados como centrais pelo Alto Painel e as prioridades incluem: não deixar ninguém para trás; colocar o desenvolvimento sustentável no centro; transformar a economia para emprego e crescimento inclusivo; construir instituições abertas e responsáveis; parceria global com espírito de cooperação e adoção dos ODS. (UNITED NATION, 2013)

O desalinhamento dos incentivos para o desenvolvimento sustentável entre as empresas também é mencionado (SDSN, 2012), apesar dos esforços correntes em ultrapassar o PIB enquanto indicador principal de sucesso do sistema (BANCO MUNDIAL, 2012).

## 2.3 Sobre Empresas e Sociedade:

Em Muito Além da Economia Verde (2012, p. 11), Abramovay faz a pergunta: é possível um capitalismo capaz de levar a sociedade em conta? A resposta por indução é um não categórico.

Afinal, trata-se de um sistema em que as empresas procuram ampliar seus ganhos, os consumidores aspiram aumentar a cesta de bens e serviços a que têm acesso e os governos atuam antes de tudo para permitir que esses objetivos sejam alcançados. Portanto, nessas condições, como é possível que o sistema econômico tenha qualquer outro objetivo que não seja sua expansão perpétua? Em um mundo onde as companhias se legitimam por seus lucros, os governos pelas taxas de expansão do PIB e os indivíduos querem os meios para comprar sempre mais, o crescimento só pode ser o objetivo central da vida econômica. (ABRAMOVAY, 2012, p. 11)

Como visto, o mercado foi criado para produzir produtos e serviços, ponto. Entretanto, a história das empresas e sociedade mostra que a economia não vive isolada do ambiente e da sociedade nos quais se insere, como defende a Nova Socioeconomia. Apesar de estarem gradualmente revendo seu papel através da Responsabilidade Social Corporativa, as empresas, como instituições ativas do mercado, sofrem o crescente escrutínio público e esbarram tanto nos limites ecossistêmicos, quanto na sua incapacidade de contribuir para a erradicação da pobreza. Por um lado, estão cada vez mais vinculadas à responsabilização pelo cenário “*business as usual*” e, por outro, não conseguem muitos exemplos de sucesso quando se aventuram a promover desenvolvimento ou se posturarem de forma a respeitar, dentro das expectativas atuais, os direitos humanos e a biosfera.

Qual seu papel para o desenvolvimento sustentável? Por que a interação entre setor privado e sociedade não é exitosa? O que inibe o setor privado na transição para um cenário de desenvolvimento sustentável? Essa transição é possível?

Para compreender interações exitosas entre empresas e territórios é essencial entender a lógica que pauta as ações do setor privado com a sociedade, seus desafios e oportunidades no cenário atual. Para isso, a principal literatura que trata da estratégia de negócios na segunda década dos anos 2000 foi visitada, através de um de seus principais representantes, Michel Porter, além de um dos mais contemporâneos representantes da Nova Sociologia Econômica, Ricardo Abramovay, e sua concepção do mercado como estrutura social. O debate internacional promovido pelas Nações Unidas e suas repercussões nos principais representantes do setor privado - como Fórum Econômico Mundial, OCDE, Banco Mundial/IFC e Global Compact - também foi checado a fim de situar o posicionamento empresarial no debate político internacional.

### 2.3.1 Principais conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa:

Responsabilidade Social Corporativa não é uma ideia nova e está voltada a endereçar questões da relação negócios e sociedade. A ampliação da preocupação pública sobre os impactos da atividade econômica na sociedade, aliado ao aumento das legislações referentes ao bem-estar e à proteção ambiental, além dos incidentes como Bhopal, Exxon e demais casos do terceiro mundo, fizeram com que as empresas acessassem os impactos de suas atividades. “Hoje, todas as corporações transnacionais têm políticas ambientais e de relacionamento com a comunidade”. (BANERJEE & BUILDING, 2002, p. 3. Tradução nossa).

Para Banerjee, o debate sobre o papel e a extensão da Responsabilidade Social Corporativa cresceu baseado em duas premissas distintas:

1- A teoria da firma vê a firma como entidade primariamente econômica. O foco é na eficiência para maximização do lucro dos acionistas.

2- A perspectiva sociológica vê a firma como entidade social, com foco nas questões de legitimidade.

Carrol (1979 apud BANERJEE, 2009) aponta os princípios da Responsabilidade Social Corporativa em diferentes níveis de análise:

a) Nível institucional - utiliza o princípio da legitimidade, onde as obrigações e sanções determinam os limites da relação negócio e sociedade. Parte do princípio que sociedade e governo determinam a legitimidade da corporação.

b) Nível organizacional - utiliza o princípio da responsabilidade pública, onde a firma tem responsabilidade com as atividades do seu negócio.

c) Nível individual - utiliza o princípio da descrição gerencial que foca na moralidade e na ética dos gerentes.

Já o racional do discurso da RSC encontrado na literatura, em geral defende que:

1- As empresas devem pensar além da esfera econômica e olhar questões socioambientais.

2- As empresas devem se comportar de forma ética, com alta transparência e integridade.

3- As empresas devem se envolver nas comunidades onde operam, através do engajamento e diálogo com stakeholders. (WADDOCK apud BANERJEE, 2009, p. 62)

As razões principais que justificam esta abordagem referem-se à crença de que a “boa RSC está relacionada à boa performance financeira e, se a empresa for má cidadã, perde sua licença social para operar”. (BANERJEE, 2009, p. 62. Tradução nossa).

### **Noções e definições:**

Rapidamente duas décadas se passaram e a influência do movimento da Responsabilidade Social Corporativa é notória na linguagem de negócios de hoje: cidadania corporativa; sustentabilidade corporativa; triple Bottom line; ESG (ambiental, social e governança); incluindo negócios: Marketing Relacionado a Causas (CRM); modelos de negócio base da pirâmide (BOP); investimento socialmente responsável; empresa social; parcerias público-privadas; economia verde; impacto coletivo; licença para operar; ética empresarial, voluntariado corporativo e envolvimento dos funcionários. O léxico está mudando constantemente, mas o que Responsabilidade Social Corporativa é?

Em pesquisa no tema, num período de 50 anos, muitas abordagens e teorias relativas ao papel das empresas na sociedade foram apresentadas (BANERJEE, 2009). Há três principais noções que guardam pontos de vista diferentes:

**A- A noção de que a responsabilidade da empresa é com seu próprio negócio,** baseada no clichê de Friedman: *‘the business of business is business’* (BANERJEE, 2009 p. 60). O modelo adotado é o de geração de valor para o acionista, que reflete a racionalidade econômica dominante de nosso modelo de desenvolvimento, expressa no PIB e não faz parte da retórica majoritária das empresas na atualidade.

**B- A noção de que outras dimensões para além da econômica são fundamentais para a empresa** - e que embute uma “crítica vigorosa ao comportamento tradicional das organizações privadas - propõe a conversão da economia para um modelo baseado no equilíbrio do tripé, com resultados positivos nos campos econômico, social e ambiental, simultaneamente”, tendo como principais defensores: Capra (1996; 2002); Gladwin e Krause (1995); Elkington (1997); Korten (2001); Hawken (1993) apud VINHA, 2010, p. 27.

Este modelo prevê a inclusão de outros atores para além do acionista e engloba uma gama de variações da teoria dos Stakeholders de Freeman (IBID): “O stakeholders approach trata de públicos e indivíduos que podem afetar, direta ou indiretamente, a organização e o comportamento gerencial adotado para responder a eles”. (FREEMAN apud VINHA, 2010, p. 27).

Essa noção foi incorporada pelas escolas de gestão empresarial como vantagem competitiva, baseada principalmente em dois fatores: a sustentabilidade ambiental passa a ser lucrativa (HART, 1997; MAGRETTA, 1997; PORTER, 1995, 2006, 2011) e a necessidade de priorização de stakeholders para maior vinculação entre performance social e financeira. (BANERJEE, 2009).

Vinha (2000) argumenta que o desenvolvimento sustentável, ou simplesmente, sustentabilidade, se tornou uma convenção de mercado<sup>57</sup>. O processo de transformação que levou ao entendimento gradativo e irregular de que a administração de conflitos e o atendimento a demandas socioambientais são imperativos para a sobrevivência do modelo econômico fez com que as empresas posicionassem a RSC como estratégia para se manterem competitivas. Cabe aqui ressaltar que, devido à maior exposição a forças de pressão e ao reconhecimento dos custos de passivos ambientais, as indústrias extrativas foram consideradas as mais comprometidas com a questão. (VINHA, 2010)

Atualmente, esse é o discurso mais proferido pelo setor privado, escolas de administração e organismos internacionais e correlaciona o conceito de Responsabilidade Corporativa à entrega empresarial em longo prazo, nas dimensões econômicas e socioambientais, apoiadas em valores morais.

Segundo a norma ISO 26000, RSC é: “a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações”<sup>58</sup>.

Para o Pacto Global (2015) e para a grande maioria da retórica privada, “*Corporate Sustainability is understood as a company’s delivery of long-term value in financial, environmental, social and ethical terms.*” (U. N. G. COMPACT, 2015b, p.17)

A diretora da Iniciativa de Responsabilidade Corporativa da Escola de Harvard (*Corporate Responsibility Initiative at Harvard Kennedy School*), Jane Nelson, entende que Responsabilidade Social das empresas engloba não só o que elas fazem com seus lucros, mas também como fazê-los. Ela vai além da filantropia e da conformidade e aborda como as empresas gerem seus impactos econômicos, sociais e ambientais, bem como as suas relações em todos os domínios-chave de influência: o local de trabalho, o mercado, a cadeia de fornecimento, a comunidade e o reino da política pública.

Para Abramovay,

responsabilidade socioambiental corporativa não consiste em gesto unilateral do setor privado, tática oportunista para lavar a imagem, mas é a resposta a um conjunto mais ou menos difuso de pressões que ampliam os riscos empresariais e obrigam as companhias a transformar os vínculos com base nos quais realizam seus negócios. (ABRAMOVAY, 2012, p. 130)

<sup>57</sup> Segundo Keynes (1930): convenção constitui mais uma pressuposição do que experiência historicamente comprovada. Os atores sociais estabelecem convenções para enfrentar um ambiente caracterizado por um alto grau de incerteza e risco. (VINHA, 2010)

<sup>58</sup> [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/pontos-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp)



Cardoso & Ashley entendem que a

“responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”. (CARDOSO & ASHLEY, 2003, p. 6)

Esta vertente entende a RSC como um processo de adaptação das empresas, que nasce das contradições do capitalismo (VINHA, 2010) considerando sua origem como entidade estritamente econômica e a RSC como reaproximação dessa organização às dimensões socioambientais.

Vinha (2010) pontua a mudança de valores experimentada nessa trajetória que levou a RSC como vantagem competitiva. Segundo a autora, esse processo se iniciou pela dimensão ambiental, denominada de “Ambientalismo Empresarial” quando em 1970 a poluição ainda era sinônimo de progresso e meio ambiente era danoso ao lucro. A pressão social e os demais eventos socioambientais desastrosos das empresas fizeram com que estas comessem a internalizar o conceito de que meio ambiente não estaria necessariamente em oposição ao econômico e surgiram ações pontuais, de natureza cosmética. Essa etapa inicial de “esverdeamento” é chamada por Andrew Hoffman (1997) de “fase herética”, que semeou essa “convenção” no planejamento estratégico das empresas. Em seguida, os impactos ao meio ambiente foram deslocados de “mal necessário” para custos do negócio, semeando a origem dos sistemas ambientais, que desde o fim da década de 1990 são recomendados por organismos e agências internacionais como ONU, Banco Mundial e OECD (Como a ISO 14001, por exemplo).

Fundada no axioma neoclássico do uso da tecnologia para maximização de lucros, essa transição aconteceu apoiada na ideia de melhor produtividade e racionalização no uso de insumos e dos desperdícios, disseminando assim a Eco-eficiência, que se desdobra em duas fases. A primeira, conhecida como fase elementar do sistema de gestão ambiental, voltada para a remediação à poluição já causada, conhecida como “*end of pipe*” e a segunda, entendida como um próximo estágio desse ambientalismo e denominada por alguns de a próxima revolução industrial, busca a maior eficiência associada ao uso de recursos naturais, eliminando a manufatura tradicional, bem como as obsoletas manufaturas baseadas em tecnologias de fim de tubo e reciclagem. O *cradle to cradle* (2002), ou do berço ao berço, traz a semente da visão da economia circular<sup>59</sup>, entendendo o resíduo do produto pós-consumo como input do processo produtivo<sup>60</sup>. As restrições ao avanço da eco-eficiência em sua concepção transformadora, do berço ao berço, residem no montante de investimento necessário para sustentar essa mudança de bases tecnológicas, na conversão de custos de gerenciamento e numa conduta única nos processos operacionais, dentre outros. (VINHA, 2010). Cabe ressaltar que a abordagem “responsabilidade ambiental”, apoiada na eficiência associada ao uso de recursos naturais, contraria o modelo de incentivo ao consumismo fomentado pelo crescimento econômico e sua visão imediatista de curto prazo e obsolescência programada.

Ainda segundo a autora, a comoção social provocada pela ascensão dos movimentos ambientalistas nos anos 70 e 80 (nos países subdesenvolvidos), que agiam motivados por

---

<sup>59</sup> Ver mais em McDonough , Braungart , Stahe e <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/escolas-de-pensamento>

<sup>60</sup> Ver cinco estágios pelos quais passam as organizações que procuram atuar com responsabilidade ambiental no livro *Cradle to Cradle*- McDonough & Braungart (2002)

discursos anticorporativos em áreas sensíveis, fez com que os consumidores passassem a ser considerados na rede de interlocutores da empresa, que em seguida agregou também as próprias ONGs e as vítimas de impactos empresariais. Com isso, a sociedade se insere no setor privado, gerando “(...) como resultado, que outras variáveis além do desempenho financeiro, passaram a integrar os métodos de avaliação de performance das empresas” (IBIDEM, p. 22). Considerando que a eco-eficiência tinha um olhar interno sobre os processos empresariais e sua eficiência, esse novo estágio da transição do comportamento empresarial se estabelece enquanto Responsabilidade Social Corporativa, “com a ampliação da compreensão do conceito de eco-eficiência ao estender a **ação preventiva de impactos** ao conjunto da sociedade”. (IBIDEM, p.22).

Na definição de Vinha,

a responsabilidade social empresarial (ou corporativa) teve o mérito de resgatar valores morais que a sociedade, em geral, não associava às empresas. Além de considerar um compromisso permanente dos empresários com a integridade do meio ambiente e com os direitos humanos, pressupõe uma postura ética nos negócios e a transparência na comunicação com a sociedade. (VINHA, 2010, p. 22)

**C- A noção de que a responsabilidade social corporativa é um modelo ideológico** que intenciona legitimar e consolidar o poder das grandes corporações considerando que as estratégias de criar riqueza, incluindo RSC, servem para interesse de poucos em detrimento de muitos: “corporate actions and strategies that serve the corporate interest at the expense of segments of society”. (BANERJEE, 2009, p.52)

Para o professor de gestão da *Cass Business School-UK*, o discurso da responsabilidade social reforça a cultura da conformidade - “compliance”, que reafirma o conceito de externalidades tratadas de forma voluntária e com o mínimo de obrigações.

Um tema comum que opera através dessas definições é a natureza voluntária e discricionária da responsabilidade social corporativa... Também há uma expectativa de que as atividades de RSE 'ultrapassem' as responsabilidades legais da corporação. (BANERJEE, 2009, p. 141. Tradução nossa)

Os exemplos dessa noção de responsabilidade social também são evidenciados pelo teórico nas definições de Johnson & Scholes, do Conselho Empresarial Mundial e da Associação de Padrões da Austrália:

A responsabilidade social corporativa está preocupada com as maneiras pelas quais uma organização excede as obrigações mínimas para as partes interessadas especificadas através da regulação e governança corporativas. (JOHNSON & SCHOLE, 2002, p. 247)

A responsabilidade social corporativa é o compromisso das empresas para contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável trabalhando com os funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida. (WORLD BUSINESS COUNCIL, 2005)

A responsabilidade social corporativa é um mecanismo para integrar voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e suas interações com seus stakeholders, que são para além das responsabilidades legais das entidades (ASA, 2003)

A miríade de papéis que o setor privado vem desempenhando frente à sociedade (considerando as abordagens da visão filantrópica e paternalista à visão utilitarista e demais doutrinas gerenciais como a abordagem de stakeholders até a recente visão de “Bottom-up”) está imbricada na própria história das empresas e de sua relação com a sociedade. Esse percurso será revisitado a seguir com o objetivo de identificar a formação das principais

abordagens da RSC e compreender a racionalidade base das empresas para contribuir com o desenvolvimento sustentável. A mentalidade que as orienta e as práticas e políticas consequentes, regem sua atuação nos territórios- anfitriões de suas instalações/operações, objeto principal desta pesquisa.

### **2.3.2 Breve revisão sobre a relação histórica de empresa e sociedade:**

Esta seção do capítulo descreve a trajetória da relação das empresas com a sociedade e explora os variados ramos da chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC/CRS), as tentativas recentes de pôr em prática a visão amplamente veiculada da contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável, para em seguida expor o leque de desafios ainda a serem superados e as principais correntes para a transição rumo a um novo padrão de desenvolvimento, considerando a atuação empresarial.

É importante ressaltar que as noções de RSC apresentadas no item anterior originam suas análises de pontos de partida diferentes, o que acarreta versões opostas sobre essa trajetória das corporações em suas relações com a sociedade.

Para a abordagem que considera a corporação pré 1800, (cuja identidade corporativa era voltada para o interesse público, subordinada ao modelo regulatório dos Estados e recriada em sua entidade moderna “artificial” na revolução legal do século 19) toda a trajetória das empresas na sua relação com a sociedade até os dias de hoje (a responsabilidade social corporativa) é um movimento ideológico para manter essa entidade como foi criada, ou seja, legalmente amparada para seus interesses próprios/de propriedade privada e voluntária para com seus impactos na sociedade. Essa trajetória intenciona evitar a regulação, logo, é um caminho de afastamento do cenário pré 1800 (economia e sociedade unidas, cujas externalidades eram legalmente prescritas como responsabilidade empresarial) e de manutenção do *status quo* da entidade moderna (pós 1800).

As outras abordagens consideram como ponto de partida a firma que já nasceu com essa identidade corporativa de hoje (interesses privados, lucro e externalidades). Para esses estudiosos, a trajetória da responsabilidade social é um movimento de aproximação da economia e sociedade, que vem amadurecendo ao longo do tempo.

#### **Raízes da Responsabilidade Social Corporativa:**

Banerjee (2003;2009) procura compreender o papel que as questões da sociedade tiveram no desenvolvimento da corporação em sua forma moderna. Baseado no livro de Charles Perrow, *Organizing America* (2002), ele descreve a combinação de forças políticas, sociais e econômicas que criaram uma revolução legal, lançando o que ele denomina de “organizações modernas” nos EUA no século XIX. A autoridade do Estado para regular as firmas foi removida, não havendo assim nessa nova entidade, nenhum requerimento legal para servir ao público. As empresas foram reconhecidas legalmente para entrar em contratos e ter propriedade privada, entretanto, suas responsabilidades correspondentes não foram prescritas legalmente. A responsabilidade social, que era parte integrante da identidade corporativa em 1800, se tornou uma atividade delegada à empresa. Os efeitos da criação dessa entidade artificial (Hessen, 1979) são dois: 1) fim do argumento de que a corporação era uma criatura do Estado, limitando sua atuação na esfera pública; 2) conferência de direitos privados a empresas, o que normalmente era somente de indivíduos, cria automaticamente um sistema que garante esses direitos. Essa natureza legal das corporações é vigente até os dias de hoje,

cuja legislação reconhece primariamente o direito do acionista; logo, a legitimidade legal da empresa não pode ser retirada pelo Estado e/ou pela sociedade.

Para Doucin, as raízes da chamada Responsabilidade Social Corporativa (CSR) podem ser identificadas no século XIX na Europa e América do Norte, em sua dimensão de ética nos negócios, inspiradas em pensadores iluministas e também associada à tradição paternalista com fundo religioso. (DOUCIN, 2011)

A história da sociedade do século XIX, marcado pela Revolução Industrial, apresentou incremento na produtividade de bens e conseqüente redução do preço de mercadorias (modificando o sistema de produção de manual para industrial), maior lucro para os proprietários das fábricas e severos impactos na sociedade, como desemprego, baixos salários, péssimas condições de trabalho, incluindo acidentes, além de extrema poluição do ar e de rios.

Pelo viés intelectual, as raízes da atual Responsabilidade Corporativa se encontram baseadas nas ideias de pensadores iluministas como do filósofo francês Charles Fourier's<sup>61</sup>, em experiências que buscaram endereçar parte desses problemas sociais causados pelo capitalismo, como as implementadas por Claude Nicolas Ledoux's<sup>62</sup>. Elas incluíam facilidades para o trabalhador e redistribuição social e foram amplamente divulgadas por Albert Bisbane em 1840 na América do Norte, através do livro: Destino Social do Homem, tendo inspirado diversas outras iniciativas na mesma linha. (DOUCIN, 2011)

Segundo Michel Doucin<sup>63</sup> (2011), a Responsabilidade Social Corporativa também está associada à tradição paternalista, com suas razões éticas apoiadas na fé cristã, no chamado Catolicismo Social - *Rerum Novarum*<sup>64</sup>, que inspirou membros católicos e protestantes a adotarem seus preceitos filantrópicos, com reflexos em várias culturas e em suas empresas, cujos líderes se mostram preocupados com o diálogo com seus empregados e em eliminar o limite entre capital e trabalho através da política de participação nos lucros (Como Michelin na França e o conglomerado de Jamsetji Tata na Índia):

We do not claim to be more unselfish, more generous or more philanthropic than other people. But we think we started on sound and straightforward business principles, considering the interests of the shareholders our own, and the health and welfare of the employees, the sure foundation of our success.” (TATA apud DOUCIN, 2011, p. 06)

Seguindo esse pensamento de proteção ao empregado e sua família, eles construíram escolas, museus e infraestrutura, principalmente ao redor de suas instalações. O descendente de Tatá reproduz seus ensinamentos, já existentes desde o século XIX:

Every company has a special continuing responsibility towards the people of the area in which it is located and in which its employees and their families live. (TATA apud DOUCIN, 2011, p. 06)

No fim do século XIX, era importante, para os países que optaram pela economia de mercado e enfrentavam as crescentes lutas de classe, mostrar que o capitalismo poderia ser mais humano e prover respostas para a pobreza, através das iniciativas com origens paternalistas apresentadas acima. Essas podem ser comumente vistas ainda hoje, pelo volume de investimentos sociais privados no Brasil e no mundo, já mencionados no capítulo anterior.

---

<sup>61</sup> Charles Fourier criou o Familistère, uma espécie de cooperativa onde as famílias dos trabalhadores compartilhavam instalações de saúde e educação.

<sup>62</sup> Cada família do trabalhador tinha uma casa com algumas instalações sanitárias e um jardim para o cultivo de hortaliças.

<sup>63</sup> Embaixador francês para responsabilidade social corporativa desde 2008 e professor associado na Université Paris-Sud-Jean Monnet.

<sup>64</sup> A encíclica escrita pelo Papa em 1891, que critica fortemente a falta de princípios éticos e valores morais na sociedade.

## **Anos 50 e 60– Dimensão Paternalista e os movimentos sociais:**

Até meados do século XX, incluindo a grande depressão, marcada pela crise de 1929 e a seguinte onda de nacionalização motivada pelo boom da economia soviética nos anos 40, empresários baseados na tradição paternalista, como Tatá, se orgulhavam de prover os mesmos benefícios sociais que as empresas dirigidas por governos ofertavam a seus funcionários.

Na segunda metade do século XX, no período pós 2ª guerra, o capitalismo viveu seus chamados 30 gloriosos anos, baseado em seu modelo fordista. Marcos relativos às preocupações com o bem-estar dos funcionários por razões éticas podem ser encontrados em 1953 por Bowen em seu livro “Responsabilidade do Homem de Negócio” e também no Artigo 23 da Declaração Universal de Direitos Humanos (United Nations Universal Declaration on Human, 1948), que entoava o direito ao emprego, a condições favoráveis de trabalho, pagamento igualitário para trabalhos iguais e direito à sindicalização.

De acordo com Ashley (2005), o conceito de responsabilidade social passou a ganhar força na década de 50 nos Estados Unidos e nos anos 60 na Europa com os movimentos sociais e ativistas.

Alguns autores citam os anos 50 e 60, em especial a guerra do Vietnã, como marco para uma nova moral no tocante aos limites do que as empresas vendiam e para que produziam. Nessa época, a sociedade repudiou a utilização de armamentos bélicos produzidos por empresas norte-americanas, prejudiciais ao meio ambiente e ao homem. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004). Esse movimento de vincular estratégia empresarial aos desejos dos consumidores ganhará nos anos 2000 importantes adeptos, como apresentado adiante. Também nos anos 60, o lançamento do livro “Primavera Silenciosa” (Silent Spring) sinaliza a degradação envolvida na relação homem/meio ambiente. Os desastres ambientais ocorridos em Minamata<sup>65</sup> (1954) e na Usina de Mayak, na Rússia (1957), onde oito mil pessoas morreram, contribuem para o surgimento de um novo ramo de Responsabilidade Social que ganha contornos na década seguinte.

## **Anos 70 e 80 – Desenvolvimento do Conceito de RSC e Transnacionais:**

A Responsabilidade Social Corporativa, em sua vertente paternalista, progrediu em meio às maiores crises econômicas e políticas desde o século XIX, limitada à realização de ações filantrópicas. Somente entre os anos 70 e 80, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa começa a ser verdadeiramente desenvolvido, ganhando importância relativa à visão paternalista de gerenciamento (INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION, 2011), como veremos em mais detalhes a seguir.

De 1973 em diante, o modelo pós-fordista e a globalização tornam as empresas mais flexíveis em sua organização de trabalho, aliadas a uma produção que não mais necessita da proximidade dos fornecedores, tampouco da centralização de todo o processo produtivo. Nesse momento, o meio ambiente torna-se um entrave ao crescimento econômico para países desenvolvidos e não desenvolvidos, cujo marco é dado pelo Clube de Roma em sua publicação “*Limits to Growth*”. A busca pela sinergia entre economia e meio ambiente ocorre na 1ª Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, (Estocolmo em 1972) e em

---

<sup>65</sup> Doença ocorrida no sudoeste do Japão, relacionada ao envenenamento das águas com mercúrio e outros metais pesados, infectando peixes e mariscos, que eram a principal fonte de alimentação da população local.

1974 em Cocoyoc, onde são lançadas as bases para o eco-desenvolvimento<sup>66</sup>. Todavia, a crise do petróleo ocorrida nessa década “estimula a indisposição de nações como os Estados Unidos a ceder aos acordos de novas formas de desenvolvimento e é maior ainda a indisposição referente ao discurso do lado menos desenvolvido no tocante à maior divisão do poder de decisão quanto ao modelo de desenvolvimento adotado.” (MORALEZ, 2013, p.32)

O economista Milton Friedman inicia um debate sobre a obrigação do negócio (“business”) endereçar problemas sociais, quando escreve, em 1970, artigo na *New York Times Magazine* onde assinala que tudo é válido, desde que se respeitem as regras do jogo mercadológico:

There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game which is to say, engage in open and free competition without deception or fraud. (FRIEDMAN, 1970, disponível em <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>)

Nesse período, vimos atores do setor privado irem além do controle governamental, devido a seu tamanho econômico e natureza transnacional. Um exemplo foi a reticência da *Union Carbide* em reconhecer sua responsabilidade no desastre de Bophal, na Índia, que matou pelo menos 20 mil pessoas (DOUCIN, 2011), e, no Brasil, temos a TKSA, no Rio de Janeiro, como caso recente bem similar. Começam os primeiros embates travados com as multinacionais: a ONG Greenpeace é fundada, em 1971, e a histórica conferência de Estocolmo, em 1972, alerta o mundo sobre os graves riscos ambientais causados pelo desenvolvimento vigente.

Alguns desastres ambientais, como os incidentes de Love Canal (1978)<sup>67</sup> e a Nuvem de Dioxina (1976)<sup>68</sup>, aumentam a exposição à sociedade da potencial nocividade dos riscos associados ao negócio. Movimentos como “Justiça Ambiental” e ‘Parem com Impunidade corporativa’ se ampliam e discursam: “Com particular crueldade nos países do sul global, mas também nos países ricos nos quais se originam, e crescentemente também nos países “emergentes”, como Brasil, Índia, China e Rússia, as grandes corporações se apropriam cada vez mais de nossas riquezas e direitos (...) Seu crescente monopólio econômico, poder político e controle da justiça destroem nosso direito a uma vida digna, dominam os hábitos culturais e de consumo de nossos povos e nações.”<sup>69</sup>

Face às exposições do poder imoralmente exercido pelas transnacionais, o setor se autorregula e, em resposta, lança, em 1976, as orientações para Multinacionais da OECD. Essas orientações constituíram um código de conduta através da “Declaração para investimento internacional e empresas multinacionais”; tendo sido adotado como um dos quatro instrumentos desse código o “*Guidelines for multinational enterprises*”<sup>70</sup> que estabelece dupla responsabilidade para as transnacionais: não ter vantagem de poder para agir imoralmente e contribuir para o progresso social e econômico<sup>71</sup>. No mesmo período, também

---

<sup>66</sup> Visão baseada no ser humano e não na economia, priorizando a melhoria na qualidade de vida, ofertando de maneira equitativa o acesso a pontos básicos para uma vida decente e um olhar sobre a dinâmica de poder entre os países, de acordo com Ignacy Sachs.

<sup>67</sup> Centenas de famílias abandonaram vilarejo localizado em Nova York porque toneladas de lixo começaram a borbulhar em quintais, porões e encanamentos das residências, devido a 21.000 toneladas de resíduos tóxicos industriais que haviam sido enterrados por uma empresa local nas décadas de 40 e 50.

<sup>68</sup> Explosão em uma fábrica de produtos químicos, lançando uma espécie de nuvem composta de dioxina, que se estacionou sobre a cidade de Seveso no norte da Itália.

<sup>69</sup> Fonte: [stopcorporateimpunity.org](http://stopcorporateimpunity.org)

<sup>70</sup> Revista em 2011.

<sup>71</sup> Ver o documento em : <http://mneguidelines.oecd.org/text/>

é lançada a organização global da indústria do óleo e gás para questões originalmente ambientais, o IPIECA<sup>72</sup>. Cabe salientar que a autorregulação das empresas, traduzidas em normas e orientações é assunto amplamente debatido, embora não seja tratado diretamente nesta pesquisa.

Outra ocorrência relevante na relação de empresas e sociedade foi o financiamento da economia, que se traduziu na importância crescente dos acionistas e na separação entre “propriedade de negócio” e gerenciamento. Novas regras de governança organizam a relação entre gerentes assalariados e donos do negócio. A ideia de expectativas sociais, para além de acionistas, associada a uma visão de incorporar as demais esferas, leva à Teoria de Stakeholders, definidos por Edward Freeman (1984) como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização e que não está sob seu controle<sup>73</sup>.

A enxurrada de desastres ambientais - como, por exemplo, em Cubatão<sup>74</sup> (1984), o Exxon Valdez no Alasca<sup>75</sup> (1986), o CESIO 137<sup>76</sup>, em Goiás (1987) e Chernobyl, na Ucrânia, (1989), aliada às privatizações e aquisições corporativas ocorridas durante os anos 80 - levou a uma explosão do conhecimento e do ativismo da Responsabilidade Social Corporativa nos anos 90; o que, com a globalização e as tecnologias de comunicação, acelerou os fluxos de capital e informação para além-fronteiras. Os stakeholders informados e encorajados demandam transparência e *accountability* das empresas, premiando aquelas que contribuem positivamente para o bem-estar sócio ambiental e punindo outras que ignoram ou negligenciam as externalidades<sup>77</sup> negativas das suas práticas de negócio.

### **Anos 90 – RSC como Gestão de Riscos:**

Essa década se inicia com o fortalecimento da crença no desenvolvimento universal da economia de mercado, demonstrado com o desaparecimento da maioria das economias controladas por governos: queda do Muro de Berlim em 89 e reformas de Deng Xiaoping na China, por exemplo. O Consenso de Washington<sup>78</sup> (1989), que deu total autonomia às forças de mercado, aliado à baixa efetividade de realização do protocolo de Kyoto, selavam a supremacia dos interesses econômicos em nossa sociedade nos anos 90. (DOUCIN, 2011)

Por outro lado, baseados no conceito definido pelo Relatório Brundtland (1987) e pela comoção ao assunto alcançada no debate mundial, uma nova era de teóricos da gestão empresarial defende a necessidade de incorporar as demais dimensões de um desenvolvimento sustentável ao modelo econômico (VINHA, 2010).

Do ponto de vista da dimensão ambiental, Vinha define a sua inserção no setor privado como um processo gradual, intitulado de “ambientalismo empresarial”. Sua fase inicial foi marcada por ações pontuais e cosméticas, quando num segundo momento se traduziu em sistemas ambientais, de modo que as corporações eliminassem emissões, efluentes e desperdício em suas operações.

Em seu primeiro momento, a implantação desse sistema representava altas somas, visto que a tecnologia ainda não era amplamente disponível, o que reforçava a ideia de oposição entre meio ambiente e lucro. Aos poucos, o uso de tecnologias ambientais, que

<sup>72</sup> Ver mais em: <http://www.ipieca.org/sobre-ipieca>

<sup>73</sup> Ver mais em: Strategic Management: a stakeholder approach

<sup>74</sup> 700 mil litros de gasolina de um oleoduto da Petrobras causaram incêndio de grandes proporções na Vila Socó, SP.

<sup>75</sup> Navio petroleiro encalhou nas águas do Alasca, despejando 10,8 milhões de galões de óleo nas águas.

<sup>76</sup> Vazamento radioativo em Goiás. Estima-se que 500 pessoas tenham perdido suas vidas naquele acidente.

<sup>77</sup> “São os efeitos laterais de uma decisão sobre aqueles que não participaram dela”- Dicionário Priberam

<sup>78</sup> Ver mais em [https://pt.wikipedia.org/?title=Consenso de Washington#cite\\_ref-CRITIQUEWB\\_10-0](https://pt.wikipedia.org/?title=Consenso de Washington#cite_ref-CRITIQUEWB_10-0)

racionalizavam os processos produtivos diminuindo desperdícios e insumos, levou ao conceito de eco-eficiência, que foi apresentado durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Eco-92) no Rio de Janeiro, em 1992. O livro de Stephan Schmidheiny, fundador do Business Council of Sustainable Development, que se tornou mundial (WBCSD) logo após essa conferência, intitulado 'Changing Course', também foi um marco histórico de envolvimento da comunidade empresarial com o tema de desenvolvimento sustentável. Para Vinha, o livro representa a primeira resposta consistente da comunidade empresarial à causa ambiental e advoga por um projeto de transformação global no qual as empresas são protagonistas, especialmente através da eco-eficiência. Para a visão empresarial, o termo exprimia a meta de integrar eficiência econômica e eficiência ecológica. O primado da eco-eficiência, fundada no axioma neoclássico de tecnologia para maximização de lucro, se apresenta mais palatável para a mentalidade empresarial no tocante à sua lida com a dimensão ambiental. "Como observou Hoffmam (1997), deixou de representar "um diabo a ser enfrentado" para ser encarado como um "custo de fazer negócio". (VINHA, 2010, p.09)

A implantação de sistemas ambientais marca a transição para nova etapa do "ambientalismo empresarial" e se torna alvo de recomendações expressas de organismos internacionais e multilaterais como ONU e Banco Mundial no fim dos anos 90. Nesse primeiro estágio, a eco-eficiência foca na remediação da poluição já causada, conhecida como "end of pipe" ou "do berço ao túmulo" e foi o acento ideológico da ação empresarial ambiental dessa década. (VINHA, 2010).

As duras críticas do ambientalista Thomas Gladwin (1995), que denunciava a ausência do meio ambiente na literatura das escolas de administração e a abordagem tangencial dada à ética, mobilizaram uma série de estudiosos da gestão a se preocuparem com o binômio competitividade/sustentabilidade ambiental, como Porter e Linde (1995), Hart (1997) e Magretta (1997). (apud VINHA, 2010)

Buscando a construção de uma nova ordem social, incluindo a necessidade de adoção de um novo comportamento para o setor privado, "esse grupo propõe a conversão da economia para um modelo baseado no equilíbrio do tripé, com resultados positivos nos campos econômico, social e ambiental, simultaneamente" (VINHA, 2010, p.27), como Capra (1996; 2002); Gladwin e Krause (1995); Elkington (1997); Korten (2001); Hawken (1993). Entretanto, mesmo sob o guarda-chuva da mesma retórica de desenvolvimento sustentável, há muitas divergências entre os pensadores dessa vertente, desde quem lideraria essa mudança, ao tipo de modelo de desenvolvimento que poderia ser adotado (VINHA, 2010).

O ativista e consultor britânico John Elkington dá origem à ideia de "Sustentabilidade Empresarial", cunhando o termo Triple Bottom Line (TBL<sup>79</sup>,1994), que ganhou destaque por sua abrangente apropriação do conceito de desenvolvimento sustentável ao ambiente corporativo e por atribuir métricas às questões sociais. O autor declara que o "TBL é uma abordagem que apenas consolida eventos anteriores, momentos nos quais a percepção do empresariado sobre os impactos negativos das atividades de suas empresas foram se intensificando". (ELKINGTON, 1998, 2004 apud LAURIANO, 2013, p.15).

Para Moreira (1999) "mesmo com esses avanços teóricos e metodológicos, é possível observar que os pressupostos trazidos pelo eco-desenvolvimento se perderam na simplicidade do conceito hegemônico de sustentabilidade" (apud LAURIANO, 2013, p.16). Segundo o pesquisador, o TBL não prevê a diminuição das desigualdades entre os povos ou a elaboração de um sistema social que garanta a inclusão das populações mais carentes no mercado de

---

<sup>79</sup> "uma metáfora advinda do vocabulário empresarial que significa representar o lucro líquido de várias transações inicialmente separadas, somando os benefícios e os custos em uma métrica comum" (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006 apud (LAURIANO, 2013)).



trabalho e consumo. De fato, o TBL pressupõe que o capitalismo siga rumos que o levem à sustentabilidade, gerando assim o que Elkington (2004) denomina de capitalismo sustentável (LAURIANO, 2013).

Do ponto de vista político, em especial no Brasil, o processo de democratização, regulamentado pela Constituição (1988), também provocou alterações na organização da sociedade. A esfera pública deixou de ser uma questão apenas do Estado. A responsabilidade pelo desenvolvimento passou a ser compartilhada pelos três setores da economia: Estado, setor privado e organizações da sociedade civil (DEBONI, 2013); imputando um novo cenário à atuação da empresa na sociedade.

Para Vinha (2010), a ampliação de interlocutores com os quais a empresa teve que passar a se relacionar - iniciada com a inclusão da participação de consumidores, que em seguida agregou as ONGs e vítimas de seus impactos ambientais - marcou a transição da etapa de eco-eficiência (olhar interno) para a Responsabilidade Social Corporativa, como “a extensão da ação preventiva de impactos ao conjunto da sociedade” (p.22). Alguns pensadores tributam a essa abordagem a capacidade de disciplinar a competição, ao abalar a “suposta” superioridade das corporações, despertando valores éticos, humanos e democráticos. (VINHA, 2010)

“Cabe ressaltar que, a partir de 1997, o Banco Mundial “inclui essa nova abordagem nos documentos oficiais da instituição, recomendando às empresas a prática do diálogo com todos os grupos de interesse – e não apenas com autoridades governamentais –, previamente à implantação de empreendimentos. A chamada “licença social para operar”, adverte o Banco, “deve ser obtida de todos, mas, particularmente, do segmento mais exposto às operações: as comunidades que habitam e/ou trabalham nas áreas de abrangência dos empreendimentos” (VINHA, 2010, p.21).

Segundo Deboni,

as empresas passaram nesse período por uma revolução em seus processos produtivos e na relação com a sociedade. Ampliaram-se as expectativas a respeito de seu papel no desenvolvimento do país, para além de suas funções tradicionais econômico-financeiras de geração de empregos e de distribuição de lucro aos acionistas. É nesse contexto que emergem organizações como o GIFE e outras, que representam a mobilização do setor privado para as questões sociais e ambientais que o país enfrentava, e naquele momento contribuíam para a organização conceitual do Investimento Social Privado (ISP) e da responsabilidade social empresarial (RSE). (DEBONI, 2013, p. 19)

A partir da década de 90, também motivadas pelas pressões sociais por mais participação democrática, houve uma busca das empresas por um modelo de gestão que incluísse uma nova racionalidade para as estratégias empresariais; um novo modo de valorar, refletir e decidir a atuação empresarial frente à sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa emerge como forma estratégica de gestão da companhia, antecipando mudanças nos gostos dos consumidores e nas regulações socioambientais futuras, além de prevenir a reputação da empresa (e por extensão, o valor do acionista) de ser danificada. Isso dá, às empresas responsáveis, vantagem comparativa. Nessa abordagem utilitária, a ética tem praticamente nenhuma importância. Essa abordagem utilitarista de risco reputacional tem sido bem popular até os dias de hoje, incluídos certos países emergentes como a China<sup>80</sup>. (DOUCIN, 2011)

---

<sup>80</sup> Como exemplo: *China social Compliance 9000* (2007) e as "Orientações para as empresas no cumprimento das responsabilidades sociais" (promulgada em 2010 pelo Estado), que possui oito princípios metodológicos, incluindo constantemente “melhorar a capacidade de fazer lucros sustentáveis, defender a tomada de decisão científica e democrática, melhorar a qualidade de produtos e serviços para proteger os interesses dos consumidores (só dessa forma as empresas

Sob a pressão dos economistas tradicionais, para os quais o negócio do negócio é o negócio, a visão de gerenciamento da Responsabilidade Social corporativa vai sendo estabelecida com base em duas noções: **Minimização de riscos que estão associados a uma avaliação imprecisa de expectativas das partes interessadas e otimização do desempenho global, graças à integração inteligente dessas expectativas.** Gerentes têm que lidar com expectativas de várias partes interessadas, muitas vezes conflitantes. (DOUCIN, 2011)

Do ponto de vista de Doucin, a dimensão social foi adicionada ao raciocínio utilitarista de Arun Maira, um dos mentores da RSC na Índia, que trabalhou com Tatá por 25 anos. O enfoque da inclusão do social é diretamente associado à gestão de riscos sociais, em suas palavras:

Na Índia, a indústria está sendo liberada de regulamentos governamentais, mas governos eleitos podem continuar a dar mais liberdades à indústria apenas se as pessoas veem o processo capitalista, baseado no mercado e no desenvolvimento econômico, como um processo justo. (DOUCIN, 2011, p. 9. Tradução nossa)

Maira defende o compromisso de empresas, ao lado de autoridades públicas, na prestação de serviços essenciais às comunidades situadas em torno delas:

Para ter a licença social para operar concedida, algumas teorias dizem que as empresas devem considerar que todo o ambiente social conta entre suas partes interessadas. Esse ambiente social enfrenta a fatal ameaça de rejeição completa se o poder imediatamente acessível, empresários privados, não provê ações sociais. (IDEM, IBIDEM)

Essa abordagem de gestão do risco social também se faz presente nos países emergentes (onde o crescimento econômico de dois dígitos produz uma escalada impressionante de desigualdades).

Para o Pacto Global, a atual sustentabilidade corporativa funda suas bases no fim dessa década de virada de século quando a confiança nos negócios é abalada em consequência dos problemas socioambientais ocorridos na sucessão de desastres da década 80/90 passada (Chernobyl, Bhopal e etc.), culminando no protesto anticapitalista onde quarenta mil pessoas deram uma demonstração sem precedentes (desde o século XX) de sua insatisfação com as empresas, por ocasião da conferência do WTO (World Trade Organization) em Battle (1999). (U. N. G. COMPACT, 2015b)

A crise econômica asiática (1997), associada às claras demonstrações contra o poder das empresas, como o histórico incidente de Battle, incita a necessidade de regras internacionais para moldar um quadro universal de desenvolvimento com o envolvimento do setor privado, perseguido desde os anos 70 (DOUCIN, 2011) ou perdido na “revolução legal” do século dezanove (BANERJEE, 2009).

O Pacto Global proposto por Kofi Anan no Fórum Econômico Mundial, em Davos (1999), intenciona trazer essa iniciativa global para as empresas, mencionada acima por Doucin e Banerjee, e marca a 1ª vez em que as corporações se comprometem voluntariamente a alinhar suas estratégias e operações com princípios universais em quatro áreas: direitos humanos, meio-ambiente, trabalho e combate à corrupção. A partir de 2004, passam a relatar publicamente (através do COP) o seu progresso. O Pacto Global, cujos valores e princípios dariam uma face humana ao mercado global, se torna em 2015 “a maior iniciativa mundial de sustentabilidade corporativa”, com cerca de 8.000 signatários corporativos de 143 países. (U. N. G. COMPACT, 2015B, p. 18. Tradução nossa).

---

podem estabelecer uma boa imagem) e promover a inovação independente e avanço tecnológico, aumentando o investimento em pesquisa e desenvolvimento.”. (DOUCIN, 2011)

Essa década apresenta, para além dos avanços ocorridos na academia (com a inclusão dos princípios de desenvolvimento sustentável nas teorias de gestão), avanços normativos com a criação de associações<sup>81</sup>, normativas<sup>82</sup>, pactos e código de governança corporativa (2000) para melhor endereçar sua relação com a sociedade e seus impactos. A corrida para superar seu dilema interno de que benefícios socioambientais não estão na direção oposta de lucratividade galga importantes passos<sup>83</sup>. A valorização da transparência na atuação empresarial é evidenciada no lançamento do modelo de balanço social do IBASE (1997) e na 1ª versão do GRI (1999), para citar principais exemplos.

Do ponto de vista legal, a proteção do cidadão enquanto consumidor e a proteção do meio ambiente também apresentam iniciativas importantes como o Código de Defesa do Consumidor (1990), a Lei de crimes ambientais (1998) e o Protocolo de Kyoto (1997), este último com resultados aquém dos apontados como necessários.

A última década do 2º milênio do Homem no planeta Terra se encerra com uma conscientização cada vez maior e presente no debate mundial das consequências destrutivas de suas ações para com o planeta e com sua própria existência<sup>84</sup>, apesar da permanência da mentalidade dominante do sistema (desenvolvimento como crescimento econômico) e das empresas (legitimada pelo acionista e tendo externalidades subprecificadas).

### **Anos 2000: RSC- um conceito fragmentado em busca de legitimidade:**

Na primeira década dos anos 2000, como continuidade aos acontecimentos históricos relatados, considerando mensagens insistentes da urgência de agirmos frente aos limites planetários (através dos relatórios das COP's) e também o pouco avanço constatado dos principais tratados<sup>85</sup>, assinados há quase 10 anos (em 1992), acontece a Cúpula do Milênio, que lança a Declaração e Objetivos do Milênio (2000), seguida em 2002 da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+10). Sob o ângulo geopolítico, na visão dos líderes do Pacto Global, havia um espírito otimista da sociedade para com o modelo de desenvolvimento enquanto crescimento econômico (oriundo do término da Guerra Fria) estimulado pela ideia de cooperação global, a partir do perfil das lideranças da época (Clinton, Blair, Lula and Chira): “Business was going global, international trade and investment skyrocketed, and the widely held belief was that economies all over the world would prosper as a result.” (U. N. G. COMPACT, 2015b, p.36)

Todavia, a ocorrência de alguns eventos influenciou esse período de fragmentação do poder econômico, levando à ruína esse otimismo e ao consequente estímulo para o avanço da sustentabilidade corporativa como pensamento dominante no setor. Dentre principais “*turning points*”:

- Poder político mais complexo do que no pré Guerra Fria (concentrado em Lesse/Oeste), com nova ordem multipolar incluindo BRICS e China, por exemplo.

- “Confronto de civilizações” com ataque terrorista de 11/setembro - (2001)<sup>86</sup> e Invasão do Iraque (2003), com polarização e conflitos em virtude (majoritariamente) de cultura e religião levando à confrontação entre o cidadão global x valorização das raízes.

<sup>81</sup> Como o GIFE, IBGC, WBCSD -Business Council for Sustainable Development (1999), CEBDS (1997) e o Instituto Ethos (1998), pactos (Pacto Global (1999)

<sup>82</sup> Como a 14001(1995), SA 8000 (1997), OSHAS 18000 e AA 1000 (1999)

<sup>83</sup> Como o Dow Jones Sustainability Index (1999).

<sup>84</sup> Considerando no período a realização da 1ª a 5ª COP - Conferência para mudanças climáticas (1995- 1999) e o lançamento do Índice de desenvolvimento humano - IDH (1990)

<sup>85</sup> Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) e a Convenção das Nações Unidas de Combate à Desertificação.

<sup>86</sup> Ver mais em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ataques\\_de\\_11\\_de\\_setembro\\_de\\_2001](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ataques_de_11_de_setembro_de_2001)

- Empoderamento da sociedade civil: ascensão da classe média global com demanda por mais transparência, accountability e conectada em rede.

- Crise do Subprime (2007), evidenciando risco excessivo em modelo regulatório inadequado. Crise de confiança no sistema econômico global.

- Negociação do clima fracassada em Copenhagen (2009), gerando perda da fé na habilidade de o governo endereçar questões globais. (U. N. G. COMPACT, 2015B)

O setor privado - então já exposto aos códigos de governança e demais mecanismos de transparência oriundos dos anos 90, somado aos olhares atentos dos stakeholders (em 2001 ocorre o 1º Fórum Social Mundial), pressionado pela série de acidentes ambientais decorrentes de suas operações, de escândalos contábeis (como o da Enron e Worldca em 2000), além das práticas imorais expostas na sua cadeia de fornecedores que impactam diretamente a reputação empresarial, (como a descoberta de trabalho infantil na cadeia da Nike em 2000 e de trabalhos forçados na cadeia da C&A em 2004) - vê a confiança nos negócios se erodindo e inicia corrida normativa e intelectual em resposta aos mesmos.

O filme THE CORPORATION (2003) é um exemplo de denúncia do poder desmedido do setor e aponta muitas irregularidades. Nele, a corporação “é a primeira instituição poderosa a ponto de definir a história.” Sua justificativa se apoia nos direitos adquiridos pelas pessoas jurídicas, equiparados aos direitos das pessoas físicas, embora sem ética e com único objetivo: obter lucro acima de qualquer coisa. O filme salienta que a corporação tem, por lei, apenas uma responsabilidade: garantir a seus acionistas o maior lucro possível<sup>87</sup>, em consonância com discurso de Banerjee (2009).

Como principais respostas relativas ao combate à corrupção e às práticas na cadeia empresarial nessa 1ª década do 2º milênio, podemos citar a Lei Sarbanes-Oxley (2002), as convenções contra corrupção da ONU (2003 e 2005), as orientações voluntárias do setor privado, como os pactos empresariais por erradicação do trabalho escravo e combate à corrupção (2005), além das orientações para controle de Emissões de GHG do IPIECA (2004) e o lançamento dos Princípios do Equador (2003).

No transcorrer dos primeiros anos de 2000, as novidades organizacionais associadas à “Sustentabilidade” se difundiram. Porém, de acordo com Nogueira, Botta, & Donadone, (2014), elas somente entraram no cotidiano das empresas após um processo de apropriação e recontextualização pelas primeiras empresas de consultoria que passaram a oferecer serviços voltados à disposição da sustentabilidade como práticas empresariais que trariam sucesso em longo prazo. O desenvolvimento sustentável (segundo as dimensões citadas na definição do Relatório Brundtland, 1987) passou a ser vinculado a diversos outros termos nas abordagens e estratégias utilizadas pelas corporações, como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Cidadania Corporativa, Stakeholder Approach, Gestão Responsável para a Sustentabilidade (GRS), Competitividade Responsável, dentre tantos outros. (LAURIANO, 2013, p.13)

Do ponto de vista ambiental, o segundo estágio do “ambientalismo empresarial”, da fase da eco-eficiência, é lançado nessa década através do Cradle to cradle (2002), cujo conceito “do berço ao berço” preconiza que o produto pode ser melhor quando agrega mais valor ao meio ambiente, ao longo de seu uso e descarte. Em seu livro, McDonough & Braungart relatam cinco estágios<sup>88</sup> pelos quais passam as organizações que procuram atuar com responsabilidade ambiental. (VINHA, 2010)

Para tratar da relação negócios e sociedade, a Teoria dos Stakeholders foi a abordagem mais popular e elogiada por estudiosos de gestão nesse período.

---

<sup>87</sup> Ver mais em <http://cinema.uol.com.br/ultnot/2005/04/20/ult26u18809.jhtm>

<sup>88</sup> Fonte: (IX ENGEMA. A Gestão e Sustentabilidade no Processo de Desenvolvimento de Produtos. Nov. 2007 apud Vinha, 2010)

Esta vertente continua a receber uma grande atenção nos últimos tempos, como é evidenciado pela publicação de dezenas de livros e mais de 100 artigos em periódicos. (DONALDSON & PRESTON, 1995 apud BANERJEE, 2009, p. 07.)

Nessa perspectiva, a empresa deve considerar as necessidades de todos os seus stakeholders *vis-à-vis* a teoria da firma focada somente no acionista. O argumento de que o negócio deve ser socialmente responsável reside na noção de legitimidade dada pela sociedade: “*society grants legitimacy and power to business and in the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend lose it*” (DAVIS, 1973, p.314 apud BANERJEE, 2009, p. 08)

A maneira de unir a premissa de legitimidade, de base ética de atuação, à premissa de eficiência, base do modelo neoclássico, seria através da medição da correlação entre o desempenho da Performance econômica com a Performance social (resultados da Responsabilidade Social Corporativa). Um estudo compreendendo o período de 30 anos (1972 a 2002), conduzido por Margolis and Walsh (2003), concluiu que apenas 50% da performance financeira positiva estavam correlacionados à RSC e, em alguns casos, a implantação da RSC foi negativa para as empresas. (BANERJEE, 2009).

Visando estabelecer um link mais forte entre a RSC e a performance econômica, Orlitzky et al (2003) pontua que a literatura foi inclusiva demais e sugere um conceito mais “restritivo” para definição de stakeholders, implicando focar em stakeholders que pudessem influenciar a posição financeira e/ou competitiva da firma. Para alguns estudiosos (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2001; MARTIN, 2002), nesse momento, a responsabilidade social corporativa se torna uma estratégia de produtos ou serviços desenhados para manter a estratégia competitiva. (BANERJEE, 2009). A importância estratégica da sustentabilidade corporativa também ocorre quando os “ativos intangíveis”, como a reputação, adquirem importância nos negócios (FOSS, TEECE, WINTER apud Vinha 2010, p. 04).

Ao analisar a relação da empresa/sociedade pelo viés da estratégia/competitividade de mercado, Stuart Hart (2003) - um dos consultores precursores da sustentabilidade corporativa e autor de mais de 70 publicações e inúmeros livros - sugere modelo estratégico (visto pela ótica das firmas) para vencer os desafios globais associados à sustentabilidade simultaneamente à entrega de valor para o acionista. Ele conceitua a abordagem "win-win", como a criação de "valor sustentável" pela empresa. O olhar estratégico, pelo viés da enorme oportunidade que o contexto global apresenta às empresas, *vis-à-vis* o olhar de riscos até então, tem Hart como um dos precursores: “The opportunity to create sustainable value—shareholder wealth that simultaneously drives us toward a more sustainable world—is huge.” (HART, MILSTEIN, & RUCKELSHAUS, 2003, p. 65).

Seu portfólio de valor sustentável sugere a atuação das empresas em quatro dimensões (presentes e futuras, envolvendo suas áreas internas e externas). Ele evidencia as oportunidades da atuação empresarial na ótica da conhecida gestão de riscos a partir dos *drivers* do cenário presente, como: poluição, consumo, resíduos, conectividade, sociedade civil, conforme figura 7 e descrito abaixo:

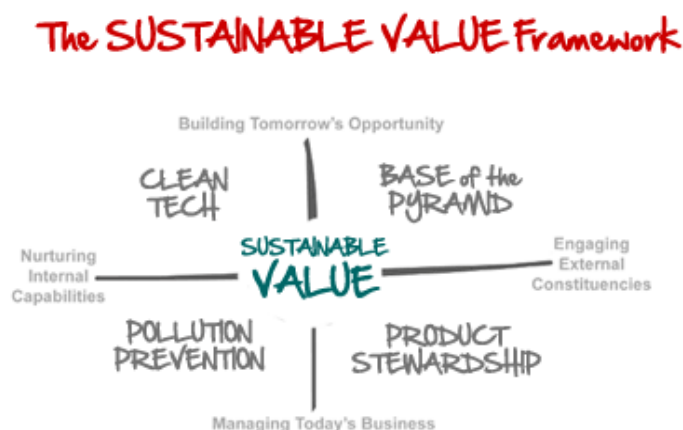
- Interno: Prevenção à poluição, (entendida como minimização de resíduos e emissões, decorrentes de operações e instalações empresariais), que traz o benefício de redução de custos e riscos.
- Externo: Responsabilidade pelo produto (*Product Stewardship*), envolvendo partes interessadas e gerenciando seu inteiro ciclo de vida<sup>89</sup> - que traz o benefício de fortalecer a reputação.

---

<sup>89</sup> Ver mais em Economia circular.

A partir dos *drivers* do cenário futuro (como desigualdade, pobreza, crescimento populacional paralisações, pegada ecológica e tecnologia limpa), ele afirma que empresas terão vantagem estratégica se atuarem nas questões sociais, especialmente através da inovação e da contribuição para a sociedade:

- Interno: Tecnologia Limpa (Desenvolvimento de uma nova geração tecnológica), acelerando a inovação e o reposicionamento empresarial.
- Externo: Base da pirâmide (Cocriação de novos negócios para servir a necessidades não atendidas dos pobres) cristalizando a trajetória de crescimento das firmas.



**Figura 7: Modelo de Valor Sustentável.**

Fonte: <http://www.stuarthart.com/sustainablevalue.html>.

Em 2006, Michael Porter critica as práticas de Responsabilidade Social Corporativa no modo como são executadas, considerando sua visão de independência entre firmas e sociedade e em decorrência essas práticas são adotadas de forma genérica e desconectadas da estratégia empresarial (PORTER & KRAMER, 2006b). Esse artigo lança as bases para o movimento de criação de Valor Compartilhado, adotado pelos mais relevantes líderes do setor a partir da 1ª década deste 2º milênio, que veremos mais adiante.

Em defesa da relação das firmas com a sociedade enquanto oportunidade (em sintonia com Porter e Hart), Doucin (2011) ressalta o potencial positivo dessa relação a partir de novo modelo político, conformado principalmente por dois fenômenos:

- A explosão e reconhecimento da participação social e
- A desistência do Consenso de Washington pelo Banco Mundial<sup>90</sup> em 2005, com a adesão das instituições de Bretton Woods a programas de erradicação da pobreza.

Segundo Doucin (2011), ao dar às empresas responsabilidade na redução da pobreza junto às Autoridades públicas, é que surge um novo ramo da RSC: a **abordagem de baixo para cima**<sup>91</sup>.

Inspirados pelo contexto histórico da relação sociedade/firmas surgidos até 2006 e também no olhar estratégico para a doutrina gerencial de Responsabilidade Social Corporativa

<sup>90</sup> Ver mais em: The World Bank's Economic Growth in the 1990s: Learning from a Decade of **Reform (2005)**

<sup>91</sup> Um dos exemplos mais conhecidos é a parceria entre a Danone e o Grameen Bank em Bangladesh, em 2006, para a produção de iogurte nutricional por pequenas unidades artesanais e distribuí-lo através de uma rede social de mulheres que tomam em ???deveres ao mesmo tempo para as pessoas extremamente pobres.

mencionado acima, a última metade dessa década é marcada por uma densa produção de guias, manuais e normativas que, em sua maioria, entoam a visão de longo prazo e procuram dar relevância aos aspectos socioambientais e de governança para as empresas, com vistas à estabilidade da economia de mercado<sup>92</sup>.

Responsible investment is an approach to investment that explicitly acknowledges the relevance to the investor of environmental, social and governance (ESG) factors, and the long-term health and stability of the market as a whole. It recognises that the generation of long-term sustainable returns is dependent on stable, well-functioning and well governed social, environmental and economic systems. It is driven by a growing recognition in the financial community that effective research, analysis and evaluation of ESG issues is a fundamental part of assessing the value and performance of an investment over the medium and longer term. (PRI, disponível em <http://www.unpri.org/introducing-responsible-investment/>)

Na busca pelo reconhecimento da legitimidade dessa visão junto ao setor privado, muitas iniciativas focam em métricas para evidenciar essa relação de interdependência entre as firmas e a sociedade e ganham força no início deste século. Em 2001, resultados dessa investigação são apresentados pelo Centro de Cidadania Corporativa do Boston College no relatório “*Measurement demystified- determining Value of Corporate Community Involvement*”(THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AT BOSTON COLLEGE, 2001), além das mais conhecidas iniciativas para tangibilidade e mensuração da integração das dimensões de ESG com a econômica, como as versões dois e três do GRI (2002 e 2004) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (2005).

A 1ª década dos anos 2000 termina com a Crise do Subprime, um colapso do sistema financeiro norte-americano ocorrido em 2008, “convertendo-se em uma crise econômica e política de dimensões globais”<sup>93</sup> e evidenciando a fragilidade do sistema neoliberal de um Estado mínimo e da coordenação de ações via sistema de preços, além do poderio do setor privado sobre a definição da história da humanidade, como alertado pelo filme “The corporation”, já mencionado anteriormente.

### **2010 em diante – Desilusões de uma era, realizações e respostas à sociedade:**

O contexto político da primeira década deste milênio reúne uma acumulação de 18 COP’s e 40 anos de discussão da importância das esferas socioambientais e de governança ao modelo vigente de desenvolvimento praticado pela humanidade. Um modelo cujo cenário foi amplamente debatido na RIO+20, (conforme descrito no capítulo “Horizontes para o desenvolvimento sustentável” desta pesquisa) e que se mostrou insuficiente para a solução de problemas de nosso cenário atual.

Além do alargamento das desigualdades nos países em desenvolvimento, resultando em motins e rebeliões que continuaram em dezenas de países - como mostramos no contexto atual, alvo do 1º capítulo desta pesquisa - o início da segunda década deste milênio apresenta uma crise do próprio capitalismo, com a confiança pública consideravelmente enfraquecida pela elevada taxa de desemprego, duros despejos de habitações compradas a crédito, queda no valor da poupança, (DOUCIN, 2011), crescimento econômico abrandado dos EUA, Europa e Japão, além da riqueza concentrada nas mãos de poucos e dificuldades na oferta de bons empregos (Kotler, 2015). Em crítica ao sistema e à abordagem mais comum da RSC da sociedade contemporânea, Doucin, ressalta que “(...) o diálogo com as partes interessadas

<sup>92</sup> Como exemplos, podemos citar a 1ª edição dos Padrões de Sustentabilidade do IFC (2006), 1ª edição do relatório “Accelerating the Transition towards Sustainable Investing” (Fórum Econômico Mundial (2005), Princípios de Investimento Responsável ( PRI 2006), dentre tantos.

<sup>93</sup> [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002012000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002012000100004&script=sci_arttext)

raramente mudou o rumo da governança... A administração e o Conselho têm sempre a última palavra e são obrigados a produzir os bons resultados financeiros esperados pelos acionistas.” (DOUCIN, 2011 p. 14. Tradução nossa)

O debate internacional sobre o modelo insustentável de desenvolvimento e o papel das empresas em sua manutenção ou transformação suscitou a formação no seio do setor econômico de diversos fóruns como o Corporate Responsibility Forum do IFC (2010), Global Forum on Responsible Business Conduct da OECD (2012) e o Fórum de Sustentabilidade Corporativa da Rio+20 (UNGC, 2012), dentre outros. Adicionalmente, várias consultorias são iniciadas com o propósito de avançar nessa atuação empresarial, como por exemplo, a criação do Sustainable Business Advisory Services do IFC (2011).

A sucessão de grandes eventos que deterioram a confiança nas firmas e denegriram a reputação empresarial - associadas a tendências globais, como mudanças climáticas e crescimento populacional - faz com que a sustentabilidade seja o *mainstream* (pelo menos na retórica) da agenda de negócios. A preocupação dos dirigentes do setor privado com o tema da sustentabilidade também é quase unanimidade nessa década. Segundo o estudo “A nova era da Sustentabilidade” feito pelo Pacto Global e Accenture (2010), mais de 700 CEO’s de 27 países expressam sua preocupação com a criticidade das questões ligadas à sustentabilidade para o futuro do setor:

“The 766 CEOs believe that sustainability issues will be important or very important to their future success. Corporate commitment to sustainability, according to the survey, has increased considerably since 2007”.(U. N. G. COMPACT, 2010, p. 16).

O setor privado continua voluntariamente a atuar nesse contexto através da responsabilidade social corporativa - RSC, que para Doucin “se, à primeira vista, aparece como um conceito simples, uma análise mais aprofundada revela uma série de ambiguidades, para não mencionar contradições” (DOUCIN, 2013 p. 13. Tradução nossa).

Se a atuação da sociedade frente a sua visão de mundo é ainda um paradigma, como visto no capítulo anterior, esse mesmo dilema é seguido pelas locomotivas do capital, em suas diversas abordagens, para sua lida com a sociedade.

Para além do conflito entre as abordagens filantrópicas e utilitaristas, o envolvimento de stakeholders<sup>94</sup> é normatizado através das Diretrizes de Responsabilidade Social: “Para ser social e ambientalmente responsável, a empresa tem que internalizar a responsabilidade social como um valor, que tem que se refletir em todas suas decisões e atividades” (NBR ISO 26000, 2010).

Do ponto de vista de Doucin, (2011), surge aí mais uma interpretação de Responsabilidade Social Corporativa na doutrina gerencial. Conscientes das diferentes dimensões da Responsabilidade Social Corporativa exercidas pelas empresas e visando clarificar a diferença entre elas, autores da norma, redigem a definição de ambas:

Filantropia (nesse contexto entendida como doação a causas por caridade) pode ter um impacto positivo na sociedade. Entretanto, não deve ser utilizado por uma organização como um substituto para a Integração da Responsabilidade Social na organização, e investimentos sociais não excluem a filantropia. (NBR ISO 26000, 2010).

Também nesses primeiros anos de 2010, importantes consultores de origem acadêmica avançam na visão estratégica com fins de integridade do mercado e continuidade do capitalismo. Alguns com raízes na década passada - como o Valor Compartilhado de Porter e

---

<sup>94</sup> Embora já proposto anteriormente por Edward Freeman na reformulação da estratégia corporativa, baseando-se nas partes interessadas.



o Valor Sustentável de Hart e velhos gurus do mundo dos negócios - aparecem como novos adeptos da sustentabilidade, como expresso por Philip Kotler<sup>95</sup> em seu livro Marketing 3.0 (2010), que elucida a evolução do marketing e o conhecimento relativo ao consumidor e suas escolhas para o sucesso das firmas. Para ele, quando as empresas conquistam a mente do consumidor, estão no primeiro estágio (Marketing 1.0) e, ao conquistar o coração do consumidor, no segundo. Direcionar as estratégias empresariais para os valores comuns e atuais de seus consumidores, como ecologia e planeta, é o terceiro estágio, chamado de marketing 3.0 e centrado no ser humano.

Durante o encontro do Fórum de Sustentabilidade corporativa do IFC, membro do Banco Mundial divulga documento que concorda que abordagens gerenciais mais sofisticadas precisam ganhar espaço nas empresas<sup>96</sup> e apresenta a visão estratégica de Valor Compartilhado (Porter) em seu mais recente guia: *Strategies for Competitiveness and Shared Value* (2010).

A preocupação dos líderes se traduz numa onda de atualizações de orientações e normas já existentes no setor desde o início dos anos 2010, sendo as mais relevantes: OEDC Guidelines 2011, IFC Performance Standards - 2ª edição e IFC's Sustainability Framework (2011).

Segundo uma autoanálise do setor, através do relatório “IMPACT”, os líderes do Pacto Global atribuem a interconexão de três forças (iniciadas na RIO+20) como principal responsável pelo avanço da sustentabilidade corporativa, sendo:

## **1- O poder da transparência:**

Após também uma década de acompanhamento e crescimento dos relatos de métricas financeiras, sociais e ambientais (Figura 8), o cenário se complicou. Pressões provenientes das recentes fraudes contábeis com a PARMALAT E ENRON (entendidos como crimes contra os investidores), a urgência da transparência e da governança foram reforçadas, impulsionando também a criação do Conselho de Report Integrado<sup>97</sup>. Esse marco deu início ao movimento de relatórios integrados, que visa agregar medidas de sustentabilidade (ESG) às demonstrações financeiras das instituições<sup>98</sup>. Em 2013, foi lançada a versão do GRI 4<sup>99</sup>:

---

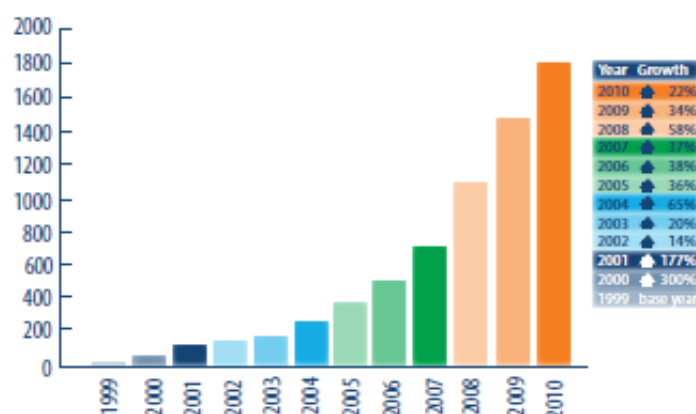
<sup>95</sup> Considerado o 4º maior guru de negócios pelo Financial Times, a 6ª pessoa mais influente no mundo dos negócios pelo Wall Street Journal e professor da Kellogg School of Management.

<sup>96</sup> [http://commdev.org/files/2623\\_file\\_Final\\_IFC\\_CR\\_Forum\\_Summary.pdf](http://commdev.org/files/2623_file_Final_IFC_CR_Forum_Summary.pdf)

<sup>97</sup> “The International Integrated Reporting Council (IIRC) was established in 2010 to enable integrated reporting to be embedded into mainstream business practice in the public and private sectors ”

<sup>98</sup> Para ver mais: G4 do GRI: <https://g4.globalreporting.org/Pages/default.aspx> acEstado em 10.07.2014

<sup>99</sup> Ver mais em <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-Year-In-Review-2010-2011.pdf>



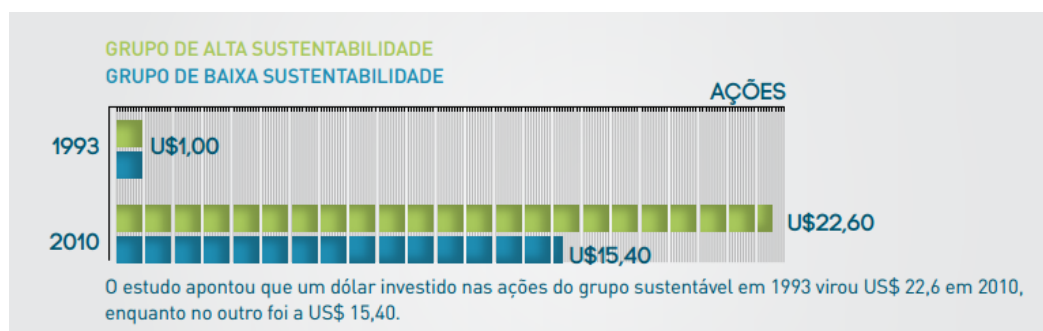
**Figura 8: % de crescimento de Publicações GRI por Ano**

Fonte: GRI, 2011

## 2 - Crescente reconhecimento de que externalidades devem ser contabilizadas e 3 - o Reconhecimento de oportunidades associadas a essas externalidades:

Em seu caminho de “sair da ostra”, a firma vem ampliando entendimento sobre sua relação de interdependência com o mundo não financeiro que a cerca, tanto em conceitos quanto em evidências, métricas e autorregulações. É possível observar como a segunda década dos anos 2000 apresenta produção inédita de reflexões e ferramentas para tratamento do tema pelo setor privado.

Em 2011, a London e a Harvard Business Schools analisam o desempenho de 180 empresas americanas ao longo de 18 anos, que foram divididas em dois grupos: alta e baixa sustentabilidade <sup>100</sup>. O estudo “Impacto da Sustentabilidade Empresarial em Processos de Desempenho” apontou a maior rentabilidade das ações nas empresas do grupo sustentável (Figura 9):



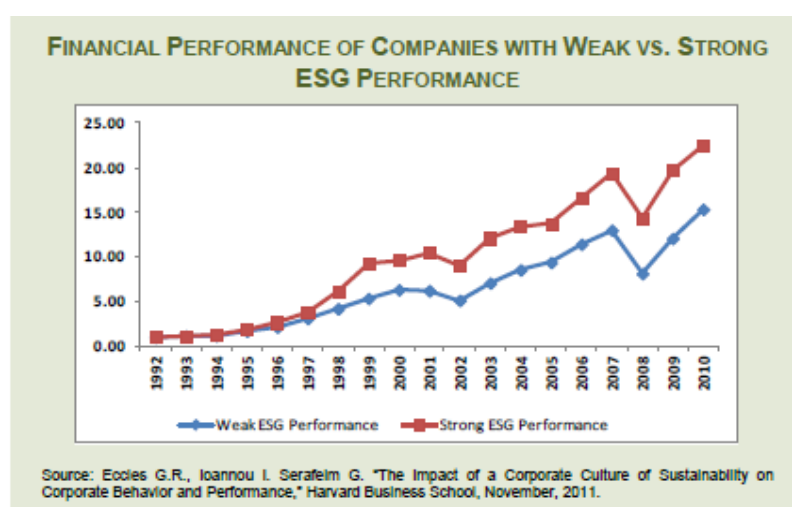
**Figura 9: Rentabilidade de ações sustentáveis.**

<sup>100</sup> Ver mais em Pacto Global:

[http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Midia%20Kit\\_digital\\_170315\\_simples.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Midia%20Kit_digital_170315_simples.pdf)

Fonte: Robert G. Eccles; Ioannis Ioannou; George Serafeim - London Business School e Harvard Business School, 2011, apud [http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Midia%20Kit\\_digital\\_170315\\_simples.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Midia%20Kit_digital_170315_simples.pdf)

Em busca da materialidade na correlação dos resultados das firmas na sua interação com as dimensões socioambientais, o IFC lança o “The Business Case for Sustainability” (2012), que apresenta uma série de estudos e fatores que estabelecem esse nexos causal, destacando-se aqui o estudo feito em Harvard que demonstra que performar socioambientalmente bem aumenta a lucratividade (Figura 10). O documento de Harvard se junta ao coro de outros tantos lançados na primeira década dos anos 2000, tentando “provar” que os resultados socioambientais impactam nos resultados de negócio e que podem ser oportunizados.



**Figura 10: Performance Financeira de empresas com alta x baixa performance em ESG.**

Fonte: International Finance Corporation, 2012, p.03.

Em 2011, modelos mais avançados de medição da interação dos fatores de ESG aos financeiros são lançados pelo IFC, como o “IFC Sustainability Program Quality Framework” e “The Benchmark Matrix”.

### **2015 – Um Balanço da Sustentabilidade Corporativa Moderna:**

A partir de entrevistas com mais 214 representantes da academia, setor privado, sociedade e 1500 integrantes de sua rede, o Pacto Global lança em 2015 um balanço da Responsabilidade Social Corporativa nos últimos quinze anos, considerado por eles como período de emergência do movimento da Sustentabilidade Corporativa Moderna. Sua análise considera transformações ocorridas em três dimensões, sendo: A - Mudanças nas práticas empresariais, B - Mudanças no ambiente de operação empresarial e C - Mudanças na visão de mundo dominante. (U. N. G. COMPACT, 2015b)

A - Na dimensão das **práticas corporativas**, as mudanças ocorridas nos últimos dez anos se concentram no:

- Avanço da sustentabilidade corporativa, que cresce e amplia sua participação, penetrando em diferentes geografias, setores e atores influentes (Quadro 3).

**Quadro 3: Evolução do Pacto Global 2015 x 2000**

<b>Signatárias do Pacto global</b>	<b>2000</b>	<b>2015</b>
Corporações	44	8300
Países	13	163
% do PIB Mundial	0	1,8%
Força de trabalho	3.000.000	58.000.000
Cias listadas nas 500 da Fortune Global	0	25%
Regiões		+África e A. Latina

Fonte: Baseado em U. N. G. Compact, 2015

- Ampliação do escopo da sustentabilidade: atualmente, uma maior gama de assuntos socioambientais está no guarda chuva de RSC, refletindo seu maior entendimento referente às suas expectativas e responsabilidades. Em 2000, a sustentabilidade já era prioridade para o negócio e um grande número de companhias trabalhava gerenciando questões de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (EHS). A partir de 2000, as companhias começaram a trabalhar com uma escala maior de questões (Quadro 4):

**Quadro 4: Evolução do escopo da RSC.**

<b>Tema entra para agenda de negócios</b>	<b>Ano</b>
Meio Ambiente e trabalho, incluindo trabalho infantil	2000
Metas do Milênio	2000
Reporting	2000
Anticorrupção	2004
Finanças	2005
Mulher e equidade de gênero	2007
Mudanças Climáticas	2007
Sustentabilidade Hídrica	2007
Tráfico Humano	2008
Sustentabilidade na Cadeia de Fornecedores	2010
Biodiversidade	2011
Direitos das Crianças	2012
Agenda de desenvolvimento pós 2015	2012
Energia	2012
Agricultura Sustentável	2012
Indígenas	2013

Fonte: Baseado em U. N. G. Compact, 2015.

Vale salientar que iniciativas voluntárias de mobilização do negócio para questões não financeiras, como o *Caring for Climate* (C4C), têm o comprometimento de 400 CEO's, 85% dos signatários reportam progresso nessa área e 125 milhões de toneladas de CO2 podem ser reduzidas caso os signatários cumpram os objetivos firmados.

- Penetração no Campo Estratégico: O alto corpo executivo se envolve e decide cada vez mais a estratégia e a performance da sustentabilidade empresarial em 2015. De acordo com a pesquisa, 71% das políticas e estratégias têm o aval do CEO e em 63% das empresas a diretoria aprova o report, mas somente em 40% das empresas a diretoria tem uma pauta regular de RSC.

O crescimento do entendimento entre sustentabilidade e performance do negócio fez com que a sustentabilidade fosse integrada a estratégias e a funções principais das corporações. É o caso de questões ambientais com o gerenciamento da água e do clima. Como resultado, empresas investem mais para ampliar o desempenho, aumentando departamentos de sustentabilidade e ampliando o escopo de funções de marketing, administração, compras, pesquisa e desenvolvimento.

- **Repercussão na cadeia de fornecedores:** Nos anos 2000, o limite da responsabilidade da empresa estava vinculado com o que ela poderia controlar e gerenciar internamente. Atualmente, as companhias líderes estendem seu foco para além da própria operação, atingindo grande número de firmas menores. Adicionalmente, começam a tratar de temas como direitos humanos, meio ambiente e corrupção em sua cadeia.

- **Transparência se tornando norma:** A pesquisa aponta que as empresas hoje estão mais abertas quanto a divulgar seus impactos na sustentabilidade, embora ainda reticentes em reportar questões mais sensíveis (como direitos humanos e anticorrupção). De 44 empresas que publicavam o GRI nos anos 2000, temos 4.490 empresas em 2014. A publicidade está se tornando obrigatória, com grande tendência a regulação de divulgação dos itens não financeiros nas grandes corporações. A diretiva europeia (EU Directive), por exemplo, lançada em 2014, regula a divulgação de fatores de ESG nos seis mil maiores negócios da Europa.

- **Novas formas de colaboração:** Na virada do milênio, poucas empresas se engajavam ativamente com seus stakeholders. Após sucessivas quebras de confiança e, em alguns casos, antagonismo à própria indústria, um profundo senso de complexidade emergiu e, com ele, o entendimento da necessidade de complementaridade de recursos, ideias e competências. Em 2000, 30% das empresas se envolveram em alguma forma de colaboração e, em 2015, 76% das empresas já o tinham feito. As parcerias proliferaram, com colaboração entre setores e ações coletivas.

**B - Na dimensão de **visão de mundo dominante**,** as mudanças ocorridas nos últimos dez anos - que guiarão o futuro comportamento, de acordo com a posição do Pacto Global - se concentram em:

- **Senso de urgência:** Os custos socioeconômicos da degradação ambiental ficaram mais claros e um profundo senso de urgência emerge em torno da necessidade de mudança de caminho. Alguns dados subsidiam essa afirmação: 97% dos cientistas concordam que a atividade humana é responsável pelas mudanças climáticas; 6,6 trilhões de dólares são o custo “invisível” das atividades econômicas globais (poluição, mudanças climáticas e outras externalidades) e 1,6 bilhões de pessoas estão em risco por desastres naturais.

- **Visão do topo da hierarquia e sustentabilidade crítica para o negócio:** Em 2000, a sustentabilidade estava na agenda só dos líderes, motivados majoritariamente por suas convicções pessoais. Hoje, 75% dos CEO's acreditam que satisfazer a necessidade da sociedade é imperativo (Global CEO Survey – PWC). Na pesquisa, 93% concordam que a sustentabilidade é a chave para o futuro, mas só 33 % deles admitem que as companhias fazem o suficiente. Para os líderes, o Fórum ocorrido na RIO+20, que reuniu mais de 3000 pessoas de negócio em torno da sustentabilidade, tornou a sustentabilidade corporativa um movimento global.

Dentre outras alterações na visão dominante, o relatório cita a redefinição do propósito do negócio, com a visão emergente de que o negócio tem que ser mais do que somente gerador de lucros. Líderes se desvencilham da visão de riscos e minimização de impactos para irem além do valor financeiro. Esse ponto é detalhado no documento “Business, as force for good” e na abordagem conceitual do Valor Compartilhado, aprofundado adiante.

## **Fatos recentes:**

Da mesma forma que abordagens bem sucedidas ocorrem e guias são atualizados buscando a melhoria das práticas da relação empresa e sociedade, comportamentos imorais de poder das multinacionais continuam sendo denunciados pela sociedade civil organizada.

Na Cúpula dos Povos, durante a Rio+20 (2012), por exemplo, um grupo de dezenas de ONGs e movimentos sociais - reunidos na Campanha Global pelo Desmonte do Poder Corporativo e o Fim da Impunidade - lançam como alternativa ao documento da OECD um conjunto de princípios a serem defendidos pela sociedade civil, intitulado Tratado Internacional das Pessoas (“International Peoples Treaty”), que prevê, entre outros aspectos, a extensão da responsabilidade de uma empresa matriz com as filiais e fornecedores; a subordinação das companhias à soberania dos Estados nacionais e a responsabilidade civil e criminal de diretores das empresas, em caso de violações cometidas<sup>101</sup>.

Casos como a fraude no sistema que mede emissão de poluentes dos carros Volkswagen nos Estados Unidos<sup>102</sup> e a corrupção na Petrobras são demonstrativos das manchetes da mídia de 2015 no tema empresas e sociedade. Por outro lado, os agressivos impactos climáticos de atividades econômicas como, por exemplo, os das operações da petroleira Shell<sup>103</sup> no Ártico, são denunciados e viralizados na Internet. A campanha do Greenpeace: “stop making toys with Shell’s branding” levou ao rompimento de parcerias comerciais da Shell com a Lego<sup>104</sup>.

Casos de violação de direitos humanos por empresas, dos mais variados setores, continuam a ser denunciados nesta década. Podemos mencionar casos emblemáticos de trabalho infantil nas plantações de cacau (O Lado negro do chocolate), além de outros vinculados a colheitas de laranja e algodão<sup>105</sup>.

Por que a interação entre setor privado e sociedade não é exitosa? O que inibe o setor privado da colaboração efetiva na transição para um cenário de desenvolvimento sustentável? Essa transição é possível?

### **2.3.3 Principais barreiras para a relação “empresas/sociedade”**

#### **A mentalidade dominante do sistema, das corporações e a inação:**

A raiz do distanciamento da economia e sociedade está, segundo Abramovay (2012), no próprio pensamento filosófico que fundamenta a criação do mercado:

A Economia se consolida como ciência no último terço do século 19, à medida que distancia de seu horizonte qualquer consideração referente aos objetivos de seu sistema que não seja a própria expansão. Essa ideia está na raiz da formação da macroeconomia desde Keynes até hoje. As diferentes orientações do pensamento macroeconômico têm em comum um parâmetro unificado de medida de desempenho do sistema econômico que são os preços. A emergência de uma nova

<sup>101</sup> Ver mais em <http://www.stopcorporateimpunity.org/?lang=pt-br>

<sup>102</sup> Ver mais em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Volkswagen-admite-fraudar-tesses-de-emissao-de-poluentes/>

<sup>103</sup> Ver campanha em:

<https://www.facebook.com/GreenpeaceBrasil/videos/vb.159103797542/10153091394492543/?type=2&theater>

<sup>104</sup> Fonte: <http://www.environmentalleader.com/2014/10/10/lego-ends-shell-partnership/>

<sup>105</sup> Ver mais em: <https://www.youtube.com/watch?v=L0p-EbZItD4> e <http://www.greenme.com.br/viver/trabalho-e-escritorio/126-6-multinacionais-envolvidas-com-trabalho-escravo-e-exploracao-infantil>

economia, ao contrário, supõe medidas de desempenho no uso de recursos que têm por eixo seus efeitos no bem-estar humano e no Estado dos ecossistemas. (ABRAMOVAY, 2012, p.26)

Segundo esse pensamento vigente, a verdadeira natureza da firma é aumentar única e exclusivamente seus ganhos, na busca obstinada e incondicional do lucro, limitada apenas pela força da lei e do Estado e autônoma da vida social. A Sociologia Econômica, segmento da Sociologia que se desenvolve nos Estados Unidos e na Europa a partir de meados dos anos 1980, procura justamente desfazer o mito da autonomia da esfera econômica da vida social. Para Abramovay, “capitalismo deve ser entendido à luz de sua história e do que de fato fazem seus atores, e não por uma espécie de natureza eterna e imutável”. (Abramovay, 2012, p.130)

Para o sociólogo, todas essas pressões demonstram a incapacidade de o mercado manter-se isolado e autônomo da sociedade e do ambiente que o cerca:

“O mercado não depende apenas da capacidade de coordenação dos próprios empresários... Sua construção envolve uma dimensão claramente política e conflituosa em torno das normas e dos valores...” (ABRAMOVAY, 2012 p.130).

Leonardo Boff (2013) também acredita que a discussão é sobre os valores do sistema vigente:

A sociedade capitalista valoriza mais a competição do que a cooperação e magnifica o indivíduo que se constrói sozinho, e não a sociedade e a comunidade... A base de toda construção ética, cujo campo é a prática, está nessa pressuposição: a ética surge quando o outro emerge diante de nós. De todas as formas, o outro representa uma pro-posta que reclama uma res-posta. Desse confronto entre pro-posta e res-posta surge a res-ponsa-bilidade. Ao assumir minha responsabilidade ou demitir-me dela, me faço um ser ético. Dou-me conta da consequência de meus atos. Eles podem ser bons ou ruins para o outro e para mim. (BOFF, 2013. Disponível em <http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/como-nasce.htm>)

Para ele, a discussão de novos valores, em oposição aos valores individualistas de hoje, tem como pré-condição uma nova ótica, calcada na compreensão da interdependência entre todos, gerando uma nova ética de cooperação e convivência uns com os outros.

Ao se defrontar com a interdependência de seus negócios com as questões socioambientais, as empresas entram em conflito com o pensamento original de sua formação e com outros dilemas como não substituir o Estado no provimento de bens públicos e considerar finitos os recursos naturais. Como vem historicamente se dando a relação empresas/sociedade, nessa aproximação que se acentua principalmente nos últimos 15 anos, foi o que a revisão sobre Responsabilidade Social Corporativa do item anterior desta pesquisa tentou apresentar. A constatação comum encontrada na revisão bibliográfica pontua a baixa adoção e eficiência da sustentabilidade no setor privado<sup>106</sup>:

Apesar do progresso, a sustentabilidade corporativa não penetrou a maioria das empresas ao redor do mundo, e nem vimos as ações profundas e necessárias no enfrentamento dos desafios mais urgentes. Para atingir ampla escala, estruturas de incentivos econômicos devem ser realinhadas, de modo que a sustentabilidade seja valorizada e rentável.<sup>107</sup> (DOCUMENTO FINAL DO FÓRUM DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DO PACTO GLOBAL, 2012, p. 04)

---

<sup>106</sup> Apesar dessa constatação, alguns compromissos empresariais foram assumidos nesse encontro como: ação individual e coletiva lançada junto à ONU (UN-Business Partnership Gateway website – [www.business.un.org](http://www.business.un.org)); Compromisso para incorporar sustentabilidade na Educação e Pesquisa (Declaração para Instituições de Ensino Superior) assumido por 260 conceituadas Universidades e Escolas de Administração ao redor do mundo e compromisso assumido por 5 Bolsas de Valores (4.600 Empresas listadas) para promover investimento sustentável. <sup>106</sup>

<sup>107</sup> Fonte: [http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/RioCorpSustForum\\_Outcome\\_21June12\\_.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/RioCorpSustForum_Outcome_21June12_.pdf)

O Fórum Econômico Mundial (2011), em documento resultado de entrevistas e workshops com mais de 100 investidores e executivos corporativos, reconhece que os fatores socioambientais e de governança são considerados na tomada de decisão somente por uma pequena parcela de investidores, apesar do seu potencial de interferir nos resultados do negócio e se tornar a visão dominante. No “*Accelerating the Transition towards Sustainable Investing*” a instituição econômica analisa as principais barreiras para a interação virtuosa entre empresas e sociedade e seus consequentes impactos para o desenvolvimento sustentável. Para que as dimensões do desenvolvimento sustentável se tornem o “*mainstream*” do setor econômico *vis-à-vis* a expansão econômica *per se*, o Fórum Econômico Mundial, através de seu grupo de trabalho, sinaliza a necessidade de adoção **de nova mentalidade**, tanto por parte dos investidores, quanto dos executivos das firmas (Figura 11). Isso passa por romper com a dicotomia que investir no coletivo reduz o lucro, bem como compreender que os indicadores de ESG, (ou seja, não só o sistema de preços, mas a interação com a sociedade e com o meio ambiente), impactam direta e indiretamente no negócio, assim como pregam os expoentes da Nova Socioeconomia. No pensamento moderno, o posicionamento da empresa frente a esses fatores não é mais uma questão de gerenciamento de riscos, mas uma questão estratégica, de sobrevivência e sucesso nos negócios.



Table 8 Required Mindset Changes to Accelerate the Transition towards Sustainable Investing		
	Conventional mindsets	New mindsets
Investors (asset owners & managers)	Corporate sustainability strategies undermine the financial performance of companies and dilute investment returns	Sustainability considerations – if effectively integrated into core business strategies – have the potential to strengthen the financial performance of companies
	ESG indicators are non-financial indicators	ESG indicators are direct and indirect drivers of business value
	Financial markets are highly information efficient and therefore if ESG information is material, it will be priced in	Financial markets are efficient at pricing in certain types of information and less efficient at pricing in others; this can be the result of – for example – heuristic biases, bounded rationality, and distortive incentives
	Investors are "shareholders" (in the sense of feeling hardly responsible for the actions and course of the company)	Investors are "shareowners" (in the sense of feeling adequately responsible for the actions and course of the company)
	Investors are the primary stakeholders	Investors are important stakeholders, as are employees, customers, society, and other critical groups
	Thinking of ESG mainly in terms of risks and compliance	Thinking of ESG in terms of opportunities and value creation as well
	Fiduciary duty is transactional and if asset owners don't specify ESG in their mandates, then asset managers can't consider ESG	Fiduciary duty is about professional responsibility and implies that asset managers should consider ESG when in asset owner's best interests
Corporate executives	If investors don't ask about ESG issues, we won't explicitly discuss	We need to create a dialogue with investors on all issues that are financially material today and in the future
	Investments that make long-term sense are not worth making because capital markets mainly care about the short-term costs and not about the long-term benefits	If investments make long-term sense, we should make them
	ESG is bolted onto the core business and is the prime responsibility of the ESG department	ESG is central to the core business and is a widespread responsibility; incentives throughout the business should reflect that

**Figura 11: Mudanças de mentalidade necessárias para acelerar a transição.**

Fonte: Fórum, 2011 p. 28.

As mesmas dificuldades que permeiam a discussão de desenvolvimento se fazem presentes na interação das empresas com a sociedade. A integração de dimensões não financeiras ao vocabulário das firmas é tratada no campo da chamada sustentabilidade corporativa e se apresenta como uma das principais dificuldades à transição necessária.

Essa natureza original da formação de mercados e seus princípios teóricos são admitidos no *paper* do Fórum Econômico como principais barreiras (para o sistema, investidores, corporações e interação investidores/corporações) na transição para o investimento sustentável (Quadro 5). A comprovação da correlação positiva entre o desempenho dos fatores socioambientais e econômicos ainda é a principal barreira para um sistema que compreende bons resultados principalmente como aumento de ativos.

**Quadro 5: Barreiras para a transição.**

<b>Barreiras para todo o sistema:</b>	Foco desproporcional na performance no curto prazo e o fato de muitas externalidades serem subprecificadas.
<b>Barreiras para investidores:</b>	Restrições nos modelos de valoração convencional; falta de expertise em ESG; falta de consciência e/ou ceticismo em relação ao caso de investimento.
<b>Barreiras para corporações:</b>	Integração insuficiente de fatores de sustentabilidade nas estratégias de negócio; falta de uma abordagem formal na definição de metas de ESG e do comprometimento do staff sênior.
<b>Barreiras para a interação investidores/corporações:</b>	Falta de clareza sobre quais os fatores de ESG são financeiramente materiais e em qual período de tempo; comunicação insuficiente de correlação entre a ESG e desempenho financeiro das empresas.

Baseado em WORLD ECONOMIC FORUM, 2011

O Pacto Global corrobora a interpretação do Fórum Econômico e aponta a falta de agregação de valor para a sociedade pelos investidores como uma das principais barreiras a uma sociedade mais inclusiva e sustentável. Seu relatório IMPACT ressalta que o maior capital investido atualmente é em curto prazo e a maioria dos investimentos não considera riscos não financeiros que podem impactar o valor em longo prazo. Em suas palavras, “*Finance has to catch up.*” (U. N. G. COMPACT, 2015b, p. 185).

Para além das mudanças de mentalidade, é apontada pelo Fórum econômico Mundial, a necessidade de **mudanças funcionais** para que essa integração das dimensões se realize como visão dominante para o setor privado. Para além das três áreas já identificadas na 1ª versão do *paper* em 2005, a saber: incremento de informação sobre ESG; fortalecimento de competências sobre ESG; modificação de incentivos para investidores e executivos em ESG; sua atualização na versão de 2011 incorpora o fortalecimento da governança como quarta área funcional chave para a transição, além do aumento de informação, fortalecimento de competências e iniciativas (Figura 12):

A. Improve Information	B. Strengthen Competencies	C. Modify Incentives	D. Enhance Governance
Make sure that financially material ESG information is widely shared between corporations and investors, and that ESG and financial information are communicated in an integrated way.	Make sure that both investors and corporate executives have the skill set to assess ESG factors from an economic value creation perspective.	Link incentives in the investment value chain more to long-term risk-adjusted financial performance.  NB: This does not imply that all incentives in the financial system need to be long-term oriented. We recognize there is also a need for investing that is short-term in horizons and/or holding periods (see also page 21)	Strengthen the governance relationship between corporations' owners – that is, shareholders – and management teams.  This relationship is two-way and based on a mutual interest in optimizing shareholder value creation over the long-run.

**Figura 12: Áreas de ação para acelerar a transição.**

Fonte: WORLD ECONOMIC FORUM, 2011 , p. 25.

## **A Governança e a Regulação para a sustentabilidade, incluindo Direitos Humanos:**

Uma das principais barreiras apontada pelos líderes do Pacto Global reside no fato de a sustentabilidade ainda não ser adotada como prioridade em todos os níveis de governança (Políticas, mandatos, leis, regulações e incentivos). Sua expressão mais evidente está na principal forma de medição de prosperidade atual, o PIB, e se estende na manutenção de subsídios a produtos e serviços prejudiciais, na existência de paraísos fiscais, na ausência de respeito ao meio ambiente, ética e direitos humanos nas políticas educacionais, desconhecimento e ou pouca informação sobre compras públicas e na ausência de planos nacionais de desenvolvimento sustentável, dentre outros. (U. N. G. COMPACT, 2015b) Vale a pena lembrar, que o próprio modelo regulatório vigente para as empresas contrapõe aspectos socioambientais e econômicos, sendo os primeiros, sempre subordinados ao segundo, considerando que a obrigação legal das firmas é dar lucro a seus acionistas. (BANERJEE, 2009)

A decepção com Responsabilidade social sendo conduzida principalmente por empresas também foi prevista por Michel Doucin<sup>108</sup> (2011, p.54, tradução nossa): “os problemas econômicos de nossa sociedade não podem ser resolvidos simplesmente fazendo as empresas responsáveis.”

Ele também argumenta sobre a necessidade de desenvolver um conjunto de normas ou regras aceitas generalizadamente que as pessoas de negócios devam seguir. Para ele,

a Responsabilidade Social Corporativa (CSR), com suas interpretações diversas e divergentes parece ser demasiado incerta para servir verdadeiramente como um guia preciso e seguro na mudança do capitalismo que estamos vivendo e cuja direção final é desconhecida. (IBID.,p.54, tradução nossa)

Banerjee também evoca uma regulação universal para as empresas no livro “RSC: O bom, o ruim e o feio”: “Perhaps what is needed is some kind of universal charter that corporations are accountable to rather than voluntary codes of conduct” (BANERJEE, 2009, p, 74).

O discurso da sustentabilidade corporativa moderna tem como premissa a legitimidade trazida pela preocupação com as questões sociais (gerando bons resultados para as empresas), que, de acordo com Reagan (1998), também é problemática. Para ele, códigos voluntários de conduta não dão conta das limitações do próprio sistema e esse discurso empresarial acaba por “afrouxar” a regulação.

Para essa corrente, a principal barreira é a própria reformulação do sistema e não de suas instituições, que, via de regra, irão refleti-lo. “The limitations of a market-based model of corporate social responsibility mirror the shortcomings of economic rationalism”.(BANERJEE, 2009, p.34)

Vale salientar que, em defesa da autorregulação, a OECD e o Pacto Global apontam os seus *guidelines* e dez princípios, respectivamente, como esse conjunto de normas globais a serem seguidas pelas corporações.

A área de direitos humanos ainda é uma questão muito sensível e recente para as empresas, que têm tratado do assunto, há cinquenta anos, com foco majoritário nas suas relações trabalhistas. Cada vez maiores e atuando sem fronteiras em um mercado global e liberal, foi preciso construir regras e princípios de atuação que fossem condizentes com o respeito aos direitos humanos<sup>109</sup>. Importante ressaltar que esse tema se correlaciona

---

<sup>108</sup> Embaixador francês para a bioética e responsabilidade social corporativa desde 2008, é também um professor adjunto na Université Paris-Sud-Jean Monnet.

<sup>109</sup> Segundo o guia, a ideia de direitos humanos é simples e poderosa: Pessoas têm o direito de serem tratadas com dignidade.

diretamente com ética e integridade. Neste sentido, para além dos códigos de ética que preveem regras de relacionamento dos funcionários das empresas com seus diversos stakeholders, o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas aprovou, em 2011, os “princípios para Negócios e Direitos Humanos” (Guiding Principles on Business and Human Rights<sup>110</sup>), baseados no modelo “Protect, Respect and remedy”, como apresentado no documento titulado: The Corporate Responsibility to respect Human Rights (2012). Vale também ressaltar que, no Brasil, por exemplo, somente em 2013 foi regulamentada a responsabilização da pessoa jurídica por atos de corrupção.<sup>111</sup>

Para Banerjee (2009), o discurso da RSC é a barreira para a transição. Em seu ponto de vista, ao invés de colocar o desenvolvimento sustentável como descontinuidade estratégica, mudando fundamentos da Economia de hoje, o discurso da RSC promove o cenário *business as usual* (exceto mais verde) e não descreve mudança radical na visão de mundo. Ele exemplifica com a definição do DJSI: “*Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments*”<sup>112</sup>. O autor salienta que a RSC Moderna tem o mesmo propósito de Friedman em 1962: maximizar o valor ao acionista.

A aproximação da firma com a sociedade é entendida por Banerjee (2002; 2009) como uma estratégia de cooptação e de neutralização das forças opositoras ao sistema econômico vigente que, por sua vez, promove a marginalização de grupos não prioritários e sua manipulação. Neste sentido, a operacionalização da Teoria dos Stakeholders também é um forte entrave. Ele complementa indagando como realizar a retórica de empoderamento de um stakeholder que pode no futuro não ter a mesma opinião que a corporação?

Cabe observar que o envolvimento de stakeholders na gestão das corporações se choca frontalmente com a centralização de poder necessária para a eficiência da alocação de recursos, conforme modelo neoliberal vigente. É a antiga contradição entre manutenção do poder de decisão nas mãos de poucos ou de muitos. Isto posto, a norma ISO 26000 estabelece um compromisso baseado na ambiguidade da palavra engajamento: “A participação pode assumir muitas formas. Pode ocorrer formal ou informalmente em reuniões e pode seguir uma ampla variedade de formatos: como reuniões pessoais, conferências, workshops, audiências públicas, mesas-redondas, comitês consultivos procedimentos de informação e consulta rápidas, justas e estruturadas, negociação coletiva e web fóruns... o engajamento das partes interessadas deve ser interativo” (DOUCIN, 2011, p.09).

### **Tornar ação - As Novas Práticas e Formas colaborativas:**

A parceria multistakeholders proposta pela Sustentabilidade Corporativa Moderna, e outras vertentes já expostas, exige nova postura dos vários atores.

Tais processos envolvem mudança de mão dupla: as empresas e as associações empresariais passam a procurar parâmetros de julgamento de suas atividades que vão muito além do balanço contábil ou da remuneração dos acionistas. Isso supõe a formulação de vários indicadores, como uso de materiais e energia, balanço de emissões de gases de efeito estufa e conhecimento dos impactos do que fazem as firmas tanto na biodiversidade como nas populações que se encontram ao longo de suas cadeias de valor. Por outro lado, as próprias organizações não governamentais também alteram seus procedimentos. Tornam-se protagonistas de negociações diretas com o setor privado, o que exige preparação técnica e um tipo de agenda

<sup>110</sup> Ver em: <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf>

<sup>111</sup> Ver mais em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/avancos-internos>

<sup>112</sup> Em: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>

quase ausente de seu horizonte até poucos anos atrás. (ABRAMOVAY, 2012, p.149)

A lenta aceitação do setor privado por uma atuação mais integrada à sociedade e sua busca voluntária por formas de executá-la é marcada, nos dias de hoje, por uma profusão de iniciativas - sejam normativas, ferramentas e orientações que conformam o texto do item a seguir, nomeado de “Novos horizontes no pós 2012” – e, dentre elas, a Sustentabilidade Corporativa Moderna, (entoadado pelo Pacto Global), que se iniciou no fim dos anos 1990, mas que, só em 2015, segundo líderes do Pacto, completa sua maioridade.

#### ***2.3.4 Horizontes para a Interação Exitosa - Empresas e Sociedade***

Para autores como Porter, Doucin, Kotler e outros, a visão utilitarista ou filantrópica da responsabilidade Social Corporativa, focada no curto e médio prazo, NÃO atende aos desafios do desenvolvimento sustentável.

De acordo com Doucin (2011), uma das razões pelas quais a RSC foi bem sucedida até um passado recente deve-se especialmente ao fato da explosão e do reconhecimento da sociedade civil organizada bem como da desistência das instituições de Breton Woods de interferirem diretamente na política monetária dos países e comprometendo-se com o discurso do desenvolvimento. Atualmente, ao menos na retórica, “a sustentabilidade está no centro da agenda de negócios mais do que nunca” (U. N. G. COMPACT, 2015b, p. 174, tradução livre).

Os estudiosos da gestão empresarial defendem em uníssono o sentido estratégico das questões socioambientais e a visão de longo prazo como vantagem competitiva das firmas, todavia “como fazer acontecer” ou “em que escala” são tons das retóricas de gestão.

Para Abramovay, a transição para a Nova Economia supõe necessariamente inserir a ética (enquanto justiça, bem, virtude) no centro da vida econômica; em outras palavras: “ter fins humanos para a produção e utilização de riquezas, além do respeito aos ecossistemas.” (ABRAMOVAY, 2012, p.21). Segundo o sociólogo, isto exige uma ruptura no sentido de como o mercado é visto: enquanto célula isolada em seu interesse privado e autônomo da vida social que o cerca.

os mercados precisam deixar de ser vistos como domínio da vida privada, como se a esfera pública fosse exclusividade do Estado e da sociedade civil. Mercados são estruturas sociais que podem e precisam urgentemente incorporar valores ambientais e éticos. (IBID., p.12)

Qual é o papel apropriado, então, das empresas na sociedade? A questão não é nova. Debates sobre a responsabilidade do setor privado para com os seus impactos econômicos, sociais e ambientais têm sido travados desde o início do capitalismo.

O novo é a revisão do significado dos mercados na vida social contemporânea e o consenso global emergente de que o setor privado é o motor do crescimento econômico e do desenvolvimento sustentável. As empresas podem e devem desempenhar um papel indispensável ao lado do governo, sociedade civil e comunidades para resolverem complexos desafios globais como a fome, a pobreza, a desigualdade, o desemprego e as alterações climáticas.

A visão dos líderes do Pacto Global corrobora a proposta de uma nova forma de pensar como elemento fundamental do caminho para corrigir nosso rumo insustentável e aposta nessa visão para 2030:

“A new worldview has emerged where people have a different understanding of corporate success and outcomes. The narrow view of ‘economic efficiency’ has been replaced by a broader measure of how organisations contribute towards economic

prosperity, ecosystem resilience, social cohesion and a good quality of life for all.”  
(U. N. G. COMPACT, 2015b, p. 189)

Para o movimento da Sustentabilidade Corporativa, é preciso uma nova perspectiva para riqueza e prosperidade que traga uma visão mais ampla e holística do que é progresso. Por consequência, os negócios devem ser avaliados pelo quanto contribuem para essa economia que tem como proposta agregar valor à sociedade e ao planeta. Os líderes do Pacto sugerem três caminhos nessa transição para a qual temos capital e tecnologia, dependendo de fazermos as escolhas certas: 1- Uma nova forma de pensar a economia global. 2 - O reposicionamento do propósito do negócio. 3 - Energizar novos “*drivers*” para a transição necessária. (U. N. G. COMPACT, 2015b).

Abramovay (2012) aposta na combinação entre pressão da sociedade civil (considerando a força da atual sociedade em rede); acompanhada de responsabilidade social corporativa e baseada em exemplos inspiradores<sup>113</sup> para um novo metabolismo empresarial<sup>114</sup> que nos levará a uma Nova Economia.

Doucin (2011) acredita na abordagem “*bottom up*”, (similar à proposta pela abordagem política de participação democrática de Frey - e enfatizada pelo RIMISP como estratégias a partir do território) - como alternativa de sucesso, devido à inclusão da sociedade nas tomadas de decisão das empresas, originando ações coletivas entre diversos atores e trazendo soluções para problemas coletivos.

Em defesa do reposicionamento estratégico do negócio e conseqüente avanço de ferramentas de gestão, temos a maioria dos estudiosos de gestão, como Porter e Kotler, que serão vistos em mais detalhes adiante. As empresas vêm pouco a pouco caminhando de um viés absolutamente neoclássico, com papel estritamente econômico, gerando empregos e tributos, para uma posição que procura interagir e absorver as dimensões socioambientais em suas políticas de atuação, especialmente em territórios- alvo de sua operação. Resta saber se a Responsabilidade Social Corporativa, em sua multiplicidade de conceitos, é capaz de contribuir com a transição necessária para o conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável ou se não é apenas uma aceitação do discurso para exatamente não cumpri-lo, como já citado por Guimarães em relação ao desenvolvimento sustentável.

### **A posição do mercado na vida social contemporânea:**

Em linha com a necessidade de aproximação da ética com a economia descrita por Abramovay - apresentada como um dos horizontes para o desenvolvimento sustentável - Porter (2011) reposiciona a estratégia do capitalismo, baseado na ideia de que as empresas precisam de um propósito que justifique sua existência para a sociedade. É também a leitura da empresa a serviço da sociedade, feita pela área da gestão empresarial.

Sendo assim, em sua literatura de Valor Compartilhado, a Audi se reposiciona como uma empresa de mobilidade e não mais de automóveis e a Tetrapak como empresa de segurança alimentar e não mais de embalagens. Para ambos, Porter e Abramovay, a questão central e a ser seguida é a mudança de mentalidade para aproximar e correlacionar economia e sociedade, sendo a primeira a serviço da segunda. Para um dos mais reconhecidos estrategistas do setor privado, essa ruptura mencionada por Abramovay precisa ocorrer e as

---

<sup>113</sup> Ver iniciativas empresariais, como B Corporation: [http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/The-B-Corp\\_Handbook\\_Sample.pdf](http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/The-B-Corp_Handbook_Sample.pdf)

empresas devem se aproximar da sociedade urgentemente. Ele admite que o capitalismo sofre de uma crise de confiança e precisa redefinir seu propósito de existência a fim de contribuir com as questões da sociedade (PORTER & KRAMER, 2006a). No campo da estratégia empresarial, esse movimento, chamado de Iniciativa de Valor Compartilhado e iniciado na 2ª década dos anos 2000, traz um incentivo para que as dimensões socioambientais ganhem relevância estratégica e consequente importância para as empresas *vis-à-vis* o eterno *trade-off* e paradigma de que investir no social reduz os lucros.

Em “Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa” (2006), Porter ressalta a desconexão estratégica da abordagem da Responsabilidade Social Corporativa praticada até então, ressaltando a interdependência entre as firmas e a sociedade:

“Many firm’s corporate social responsibility (CSR) efforts are counterproductive, for two reasons: They pit business against society, when the two are actually interdependent. And they pressure companies to think of CSR in generic ways, instead of crafting social initiatives appropriate to their individual strategies. CSR can be much more than just a cost, constraint, or charitable deed”.(PORTER & KRAMER, 2006b, p. 1)

Segundo ele, o pensamento do setor baseia-se na ilusão de que sua atuação pode estar isolada dos stakeholders que o cerca. Só a transformação da prática do setor em torno do valor compartilhado vai dar um propósito ao mesmo: “the purpose in business is to create economic value while creating shared value for society”. (PORTER, 2014, p. 12)

É uma abordagem conceitual que aproxima o principal agente econômico da sociedade, como diria Abramovay, inserindo fins humanos na produção de bens e serviços. As dezenas de multinacionais de diversos setores que já aderiram a esse conceito estratégico promoveram mudanças tão profundas em seus DNA’s corporativos que alteraram seu posicionamento estratégico baseado em produto para um posicionamento estratégico baseado em propósito. A Nestlé, de companhia de bebidas e comida, se transforma em uma companhia de nutrição e saúde e a IBM, de uma empresa de tecnologia e computadores, para uma empresa por um planeta mais inteligente (PORTER, 2014) A criação desse conceito de Valor Compartilhado (para negócios e sociedade) propiciou o incentivo<sup>115</sup> empresarial que faltava para que o setor desmitificasse claramente a interdependência entre os resultados do negócio e os resultados socioambientais.

Não que Porter esteja contrariando os princípios de Milton Friedman, para quem tudo é válido, desde que se respeitem as regras do jogo mercadológico, muito pelo contrário.

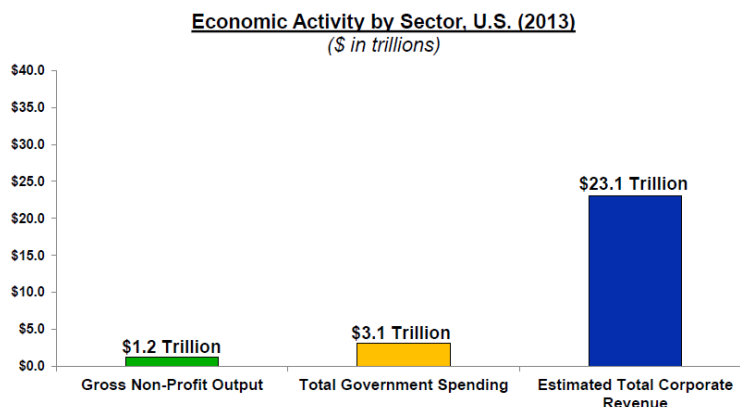
O incentivo de Porter vem recheado de posicionamento estratégico para geração de valor ao acionista e de um *business case* mostrando para empresa que a criação de valor compartilhado é vital para sua sobrevivência e competitividade, que isso, por sua vez, abre janelas de oportunidade para inovação e crescimento empresarial com impacto social de escala. Essa estratégia é apelidada por ele como: “A nova vantagem competitiva”:

When companies do not understand or rigorously track the interdependency between social and business results, they miss important opportunities for innovation, growth, and sustainable social impact at scale. (Porter, Hills, Pfitzer & Patscheke, 2013, p. 02)

---

<sup>115</sup> Para detalhes de retorno de investimentos comunitários/ sociais, ver: How to Value Returns on Sustainability Investments in Emerging and Frontier Economies: Linking Community Outcomes and Business Value [:https://www.fvtool.com/files/IFC\\_Reflection\\_FINAL\\_03-22-11.pdf](https://www.fvtool.com/files/IFC_Reflection_FINAL_03-22-11.pdf) acEstado em 07/07/2014 e The Business Case for Sustainability do IFC 2012.

Porter ressalta que o caminho percorrido pelo negócio em seu relacionamento com a sociedade até os dias de hoje foi fundamental para o alcance desse patamar conceitual. Ele reposiciona o setor privado evidenciando a cooperação com os objetivos da sociedade como o único caminho possível e apresenta o enorme potencial do setor frente aos demais entes a dar escala a iniciativas. Para isso, demonstra o poder econômico das corporações para investir em melhorias sociais, comparando-as com outros atores como Governo e Organizações sem fins lucrativos (Figura 13):



**Figura 13: A força do Capitalismo para melhorias sociais.**

Fonte: Porter, 2014

Quando a Meca da economia neoclássica revisita seu papel para o desenvolvimento: “At its best, business is about innovating to meet society's needs and to build a profitable enterprise” (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013 p. 5), seria um sinal de que estaríamos nos aproximando do momento citado por Ignacy Sachs?

“Está mais do que na hora de nos concentrarmos na definição do conteúdo da palavra desenvolvimento, partindo da hierarquização proposta: o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em seu papel instrumental.” (Sachs, I. 1995, p. 43 apud MORALEZ, 2013 p. 83).

Após ajustar o propósito da existência da firma, Porter sugere formas concretas de atuação. Sua plataforma de impacto coletivo<sup>116</sup> recomenda que os problemas complexos devem contar com a cooperação de todos os envolvidos em causa e objetivo comuns. Seria a ação coletiva capitaneada pelo *Business*<sup>117</sup>?

Kotler (2015) em seu recém-lançado livro “*Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economy*”<sup>118</sup> também reforça a necessidade de nova orientação estratégica para a economia que quebre o isolamento das firmas e coloque a prosperidade e felicidade dos cidadãos como objetivo final do sistema:

<sup>116</sup> Para ver mais: [http://ssir.org/articles/entry/embracing\\_emergence\\_how\\_collective\\_impact\\_addresses\\_complexity](http://ssir.org/articles/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity)

<sup>117</sup> Para vanguarda dessa discussão de desenvolvimento no setor empresarial, consultar: FSG Social Impact Advisors (<http://www.sharedvalue.org/>), Business for Social Responsibility ([www.bsr.org](http://www.bsr.org/)), the World Business Council on Sustainable Development (<http://www.wbcsd.org/home.aspx>), the Clinton Global Initiative (<http://www.clintonglobalinitiative.org/>), Business in the Community (<http://www.bitc.org.uk/>) and the Aspen Network of Development Entrepreneurs (<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-networkdevelopment-entrepreneurs>)

<sup>118</sup> <http://www.pkotler.org/confronting-capitalism-a-new-book-by-kotler/>



The end game for any capitalistic society should be “a broad level of happiness and wellbeing in its citizens. Happy, prosperous people spend money, and when they spend money, the capitalists prosper too...It is down to the capitalists to reform themselves. They need to realise that self-interest is at stake here (KOTLER, 2015, p. 7)

### **2.3.5 O Estado corrente de engajamento do mercado para transição pós 2015:**

Vivemos uma nova etapa de ceno de urgência e amadurecimento do setor privado em relação a sua atuação junto à sociedade. Para Abramovay, a própria Responsabilidade Social Corporativa é essa construção - a da aproximação do mercado com a sociedade, (inserção da ética na economia) - apontada como um dos caminhos na transição para uma Nova Economia.

No âmbito normativo e voluntário do setor, expressões como “longo prazo”, “pro-atividade” e “ações concretas para sustentabilidade” lideradas pelo mercado são o grande consenso entre as publicações produzidas nos últimos três anos pelos seus principais representantes e que foram analisados no âmbito desta pesquisa: Pacto Global, OECD, Fórum Econômico Mundial e grupo Banco Mundial.

A aderência do setor privado às questões levantadas no debate internacional - em especial na RIO+20 (2012) e no movimento que essa conferência suscitou com a Agenda de Desenvolvimento Pós 2015 - é evidenciado pelo discurso de cooperação das firmas na transição para uma economia inclusiva e sustentável. O debate se situa no alinhamento de objetivos e áreas prioritárias de desenvolvimento sustentável para o setor privado, bem como na transformação de princípios em ações que tenham resultados concretos.

No âmbito do posicionamento recente das empresas e de seus representantes, o compromisso de colaborar para atingir resultados sustentáveis é entoado por todo o setor. O pano de fundo da predisposição à ação das empresas frente à Agenda de desenvolvimento pós 2015 e suas políticas e práticas corporativas consequentes é apresentado a seguir e encerra a contextualização para que a interação de grandes investimentos privados com seus territórios de atuação seja de bem-estar para ambos.

#### **1 - Pacto Global (UNGC):**

No intuito de trazer as perspectivas do setor privado ao processo da Agenda de Desenvolvimento 2015, o Pacto Global consultou, em 2012, milhares de participantes e, em Junho de 2013, entregou para o Secretário Geral das Nações Unidas suas contribuições. Logo em seu sumário executivo, o *Corporate Sustainability and the United Nations Post-2015 Development Agenda*, enfatiza a oportunidade histórica de alinhar os esforços do setor privado e gerar escala para as prioridades globais da sociedade: “The post-2015 era provides an historic opportunity to scale up and align business efforts in order to contribute to United Nations priorities at unprecedented levels.” (G. COMPACT, 2013, p.04)

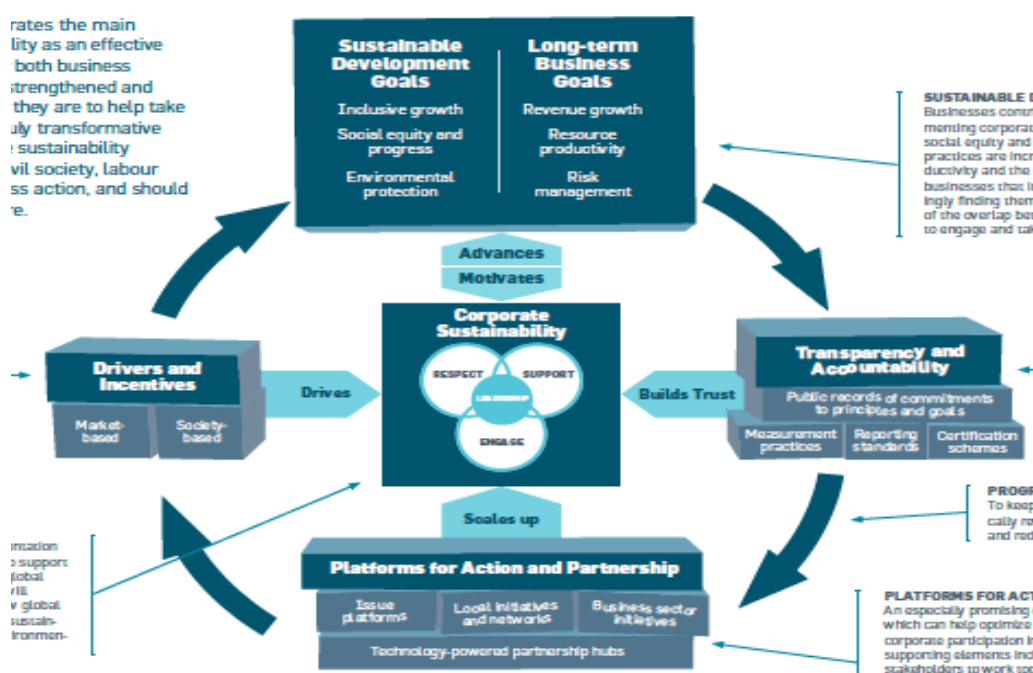
A motivação para essa nova relação Mercado/Sociedade é simples, segundo o relatório: empresas vão melhor se o mundo vai melhor e reconhecem a convergência das dimensões socioambientais nos modelos de negócio:

Businesses have a built-in motivation to see development succeed. Quite simply, business does better when the world does better... is the historic convergence between incorporation of social and environmental dimensions into business models (IBID, p.04)

Seria o início da leitura empresarial para a afirmação de Abramovay “(...) a sociedade civil como o fundamento dos mercados, da oferta de bens comuns (o ar, os espaços públicos) e do próprio governo?” (ABRAMOVAY, 2012, p. 24)

A chamada à cooperação e ao posicionamento do *business* como catalisador da mudança é o foco de um dos principais documentos do Pacto Global em 2013: “Construindo a arquitetura para o engajamento empresarial pós 2015<sup>119</sup>.” Para isto, o documento ilustra os elementos fundamentais dessa construção, necessários para melhorar a sustentabilidade corporativa e contribuir eficazmente para o desenvolvimento sustentável, criando valor tanto para as empresas quanto para a sociedade (Figura 14).

Cada um desses elementos deve ser reforçado e conectado por meio de um esforço abrangente e coletivo para que auxilie a sustentabilidade corporativa a revolucionar e a redimensionar as empresas, convertendo-as em uma verdadeira força transformadora na era pós-2015. (U. N. G. COMPACT, 2013, p. 03)



**Figura 14: Arquitetura para engajamento empresarial pós 2015**

Fonte: U. N. G. Compact, 2013, p. 04.

O atingimento desses objetivos comuns (crescimento inclusivo, equidade e progresso social, proteção ambiental e objetivos corporativos de longo prazo) é suportado no pilar de incentivos para essa cooperação (baseados no mercado e/ou na sociedade). Cabe salientar que o incentivo empresarial já foi lançado por Porter via Valor Compartilhado e já apontado em

<sup>119</sup> “Arquitetura para o Engajamento Empresarial Pós-2015 é o culminar de mais de uma década de experiência do Pacto Global das Nações Unidas, engajando empresas do mundo inteiro na ideia da sustentabilidade corporativa. Inspira-se nos conhecimentos adquiridos por meio de uma série de consultas feitas ao redor do mundo sobre a agenda de desenvolvimento pós- 2015 e foi elaborada em parceria com as empresas LEAD do Pacto Global”.

2011 pelo WEF. Essa proposição de ação equacionaria a ruptura de mentalidade citada por Abramovay, já incorporando as necessidades da sociedade ao horizonte empresarial? A plataforma de ação, a exemplo de Porter, também busca dar escala às iniciativas, convidando para uma Ação Coletiva em torno dessa agenda comum. As formas de execução propostas são: Iniciativas de negócio, redes locais e plataformas temáticas.

Iniciativas como essas colocam uma nova agenda para atuação do negócio na sociedade e estimulam o diálogo para descoberta de caminhos, ultrapassando a visão de o modelo a seguir e procurando formas de realizá-lo:

Para as empresas e outros envolvidos, as maiores perguntas são: “Como vamos chegar lá? Que forma de governança fará as mudanças necessárias acontecerem na velocidade e escalas exigidas?” (WBCSD, 2010, p. 02)

Assim como Porter e Kotler, o Pacto Global situa a sustentabilidade corporativa como o *mainstream* global eminente e reafirma que aquelas companhias que conseguirem integrar essa estratégia em suas operações estarão em vantagem competitiva:

Corporate sustainability is becoming a mainstream concept globally, including in new and unexpected ways in the emerging, developing and post-centralized economies....Businesses that integrate sustainability into their operations are finding themselves in positions of long term strength: Opportunities for risk management, new markets, and product and service innovation open up. Consumer confidence and loyalty are strengthened..” (U. N. G. COMPACT, 2015a, p.04)

As recomendações de atuação para o setor privado, dadas pelo Pacto Global (G. COMPACT, 2013, p. 02), dão ênfase a duas áreas:

#### **A - Adoção dos ODS's como a garantia de um ambiente favorável aos negócios:**

- Definição de áreas prioritárias:
  - 1 - Centralidade da Agenda Pós 2015 para a área de negócios:
    - a) A prosperidade e equidade no topo da prioridade;
    - b) Necessidades humanas e de capacidades (Educação, Empoderamento feminino e Saúde);
    - c) A tríade de recursos (Agricultura e comida, Água e saneamento, Energia e mudanças climáticas);
    - d) Habilitando o ambiente (Paz/Estabilidade, Infraestrutura com Tecnologia e Boa Governança com Direitos Humanos);
  - 2 - Áreas prioritárias para a sociedade x Áreas de maior potencial de impacto positivo para as empresas.

#### **B - Articulação do setor para garantir impacto nessas áreas, através principalmente do Movimento Global de Sustentabilidade Corporativa e demais iniciativas<sup>120</sup>.**

Considerando esse 1º posicionamento apresentado pelo setor privado em decorrência do Fórum da RIO+20, o Pacto Global recém lançou outros documentos que retratam bem os horizontes declarados pelas empresas rumo às dimensões de sustentabilidade. No Guia para Sustentabilidade Corporativa (2014), é apresentado o Estado corrente de engajamento do setor, que prega a pró-atividade das empresas em mentalidade mais ampla e de longo prazo:

---

<sup>120</sup> A saber: “Global corporate sustainability movement, based on universal principles and accountability measures, Accountable corporate **commitments** aligned with global; development goals, Global issue platforms, Industry sector initiatives, Implementation mechanisms and networks that facilitate **partnerships and collective action** ;Business-led sustainability networks at the country level and initiatives on private finance”.

*“The connection between **the bottom-line and a company’s environmental, social and governance practices is becoming clear. The well-being of workers, communities and the planet is inextricably tied to the health of the business. The smart choice is to proactively manage a company’s operations and value chain – looking at risks and opportunities through a wide lens**” (U. N. G. COMPACT, 2014, p. 07)*

Além da definição do conceito de sustentabilidade corporativa, são indicados cinco comportamentos de companhias sustentáveis como: Ter princípios de negócio, fortalecer a sociedade, ter o comprometimento dos líderes, reportar seu progresso pelo GRI e COP e ter ação local:

What is CSR: To be sustainable, companies must do five things: Foremost, they must operate **responsibly in alignment with universal principles** and take actions that support the society around them. Then, to push sustainability deep into the corporate **DNA, companies must commit at the highest level, report annually** on their efforts, and **engage locally** where they have a presence. (U. N. G. COMPACT, 2014, p. 07)

Para o diretor executivo do Pacto Global, Georg Kell, as principais forças em prol das transformações para um modelo sustentável são: **O poder da transparência, o reconhecimento da medição de externalidades e o entendimento de oportunidades associadas a problemas socioambientais.**

*Since Rio, the corporate sustainability movement has continued to take off globally due to three interconnected forces: the power of transparency, an increasing recognition that externalities must be accounted for, and a growing understanding of the opportunities associated with solving problems. Evidence is mounting that companies that focus on material sustainability issues are outperforming the rest. (U. N. G. COMPACT, 2015b, p. 03)*

Além do Manifesto business<sup>121</sup>, lançado em 2014 por 20 multinacionais que se comprometem com os objetivos de desenvolvimento sustentável, outras iniciativas irmãs do Pacto Global - como as já citadas PRI e PRME (Principles for Responsible Investment, the Principles for Responsible Management Education), além do Programa Cidades<sup>122</sup> - são tentativas de transformar o discurso em prática. O encontro de 2015, titulado de “Business as a force for good<sup>123</sup>”, evidenciou a disposição do setor privado em acelerar essa transição para o desenvolvimento sustentável.

## **2 - Fórum Econômico Mundial (WEF):**

Considerando a urgência da ação empresarial, O WEF estabelece, em 2014, um Conselho Global em Desenvolvimento Sustentável, objetivando lançar uma plataforma multistakeholder para ação nas questões de sustentabilidade:

Sua recente publicação relativa à Sustentabilidade nos negócios "*White Paper on Business Sustainability: What it is and why it matters*" (2014) volta a discorrer sobre o conceito de Sustentabilidade empresarial, os motivos de se importar com ela e os modos de agir sobre isso. O relatório é o resultado de sete conselhos de agenda global, que se dedicam a integrar essa visão de sustentabilidade ao negócio através de princípios e suas práticas. Essas orientações também irão inspirar as publicações lançadas logo depois pela OECD em 2015.

---

<sup>122</sup> “The Global Compact Cities Programme is dedicated to the promotion and adoption of the Global Compact’s ten principles by cities, developed throughout 2014

<sup>123</sup> Fonte: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/events/31-global-compact-15-business->

In the 21st century, **business sustainability needs to be understood in terms of the environment, economic development, human rights, women's empowerment, and rule of law.** Smart businesses are incorporating these broader principles of sustainability into their business decisions, and developing practical standards and metrics to help apply these principles in practice... (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014, p. 2)

Também reafirma o princípio da transparência, da consulta às comunidades locais e dos compromissos do setor com a agenda de desenvolvimento Pós 2015, já mencionada nesta pesquisa, incluindo sua cadeia de fornecedores:

*The idea that sustainability has multiples dimensions. It cites efforts by businesses that are working with their supply chains to balance these three aspects. They do so by adopting transparent sourcing and distribution strategies that are informed by consultation with local communities, are environmentally sound, and at the same time enhance business growth. These sustainable business strategies will help advance a post-2015 development agenda. (IBID., p.02)*

No relatório de seu 45º encontro anual, ocorrido em Davos (2015) e com mais de 2500 participantes, o reconhecimento de que vivemos em novo cenário global, cheio de incerteza, fragilidade e complexidade intitula o encontro "The New Global Context". Este contexto global apresenta profundas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que afetam o mundo hoje em dez grandes desafios: segurança alimentar e agricultura; crescimento econômico com inclusão social; capital humano e competências; meio ambiente e segurança de recursos naturais; comércio internacional e investimento; infraestrutura, desenvolvimento e investimento de longo prazo; futuro do sistema financeiro global; futuro da internet; paridade de gênero e crimes globais e movimento anticorrupção. Para cada um dos desafios, o Fórum decidiu patrocinar projetos em parceria com organizações multilaterais. Em contraposição a este cenário de incertezas e desafios, os líderes apostam no potencial da integração econômica às demais dimensões do desenvolvimento sustentável seguindo a linha do debate internacional, já apresentada pelos organismos multilaterais. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015)

Durante o encontro na Suíça, foi estabelecida uma comunidade Global (Global Strategic Foresight Community - GSFC<sup>124</sup>), com a responsabilidade de propor soluções com horizonte de longo prazo, pró - ativamente e a tempo de transformar o desafio exposto para os próximos dois anos (2014–2016). Adicionalmente, foi lançada, no encontro, ferramenta chamada de "Transformation Maps", destinada a analisar e conectar as principais questões da indústria, da região e do globo. A construção da confiança também se encontra em voga no Fórum, evidenciada no paper: White Paper on Decoding the Complexity of Trust Industry<sup>125</sup> (2015), integrante de projeto específico que analisa como questões de confiança se manifestam em diferentes indústrias e como as organizações podem colocar o aprendizado em prática.

### **3 - Banco mundial e Corporação Financeira Internacional :**

O posicionamento de liderança do setor privado à frente dos temas da sociedade, adotado por representantes do setor econômico após 2012, também é evidenciado aqui. Em reunião da Primavera de 2013, o Grupo Banco Mundial adotou dois objetivos ambiciosos: erradicar a pobreza extrema até 2030 e impulsionar o crescimento da renda dos 40% que estão

<sup>124</sup> <http://reports.weforum.org/global-strategic-foresight-community/>

<sup>125</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_White\\_Paper\\_Decoding\\_Complexity\\_Trust\\_Industry\\_Perspectives.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Decoding_Complexity_Trust_Industry_Perspectives.pdf)

na faixa inferior da população de cada país em desenvolvimento. A capa do último relatório já mostra a centralidade do tema adotada pelo Banco:



**Figura 15: Capa relatório Banco Mundial 2014**

Fonte: Banco Mundial, 2014.

“Estamos focados em melhorar a vida de cerca de um bilhão de pessoas que atualmente vivem em extrema pobreza e procuramos construir um mundo que seja mais sustentável, próspero e justo — para todos nós”. Dr. Jim Yong Kim, 2014 (IBID., p. 03)

Apesar da meta de reduzir de 18% (2010) para 3% (2030) a extrema pobreza<sup>126</sup>, a prosperidade mencionada nos objetivos do Banco se refere ainda à mentalidade de prosperidade financeira e não à expansão de liberdades citada por Sen. Ressalta-se também aqui a definição de pobreza extrema adotada por Jeffrey Sachs, mencionada no início desta pesquisa, cuja multidimensionalidade vai além da ausência de patamar mínimo de dólares/dia. De toda forma, o Banco reconhece as dimensões de inclusão, bem como a ideia de limites quanto a recursos do planeta:

Um caminho sustentável para erradicar a pobreza e promover a prosperidade compartilhada é aquele que administra os recursos do planeta para as gerações futuras, assegura a inclusão social e adota políticas fiscais responsáveis que limitem o ônus da dívida no futuro. (BANCO MUNDIAL, 2014, p. 27)

Os impactos de sua atuação são medidos em crescimento econômico, promoção da inclusão e garantia da sustentabilidade (relacionados normalmente à redução de gases de efeito estufa) e seu plano de atuação considera eixos transversais como **Parcerias, emprego e mudanças climáticas**. Governança e a promoção de ações para empoderamento das sociedades são pouco citadas.

Cabe salientar que essa aberta consulta sobre “apoio a políticas de desenvolvimento” tem como objetivo avaliar “Até que ponto as reformas de desenvolvimento dos países apoiadas pelo DPF<sup>127</sup> contribuem para a sustentabilidade ambiental, social e econômica<sup>128</sup>.?”

Em 2013, o grupo, através do IFC e inspirado em Porter, traz o olhar da oportunidade que a interação com a sociedade proporciona *vis-à-vis* o olhar de risco, imperativo há duas décadas:

<sup>126</sup>Para o Banco: pessoas que vivem com menos de US\$1,25 por dia.

<sup>127</sup> Empréstimo para apoio a Políticas de Desenvolvimento foi renomeado para Apoio a Política de Desenvolvimento (DPF)

<sup>128</sup> Consulta em aberto: [https://consultations.worldbank.org/Data/hub/files/consultation-template/2015-development-policy-financing-retrospective/en/materials/nota\\_de\\_conceito\\_portugues\\_retrospectiva\\_2015.pdf](https://consultations.worldbank.org/Data/hub/files/consultation-template/2015-development-policy-financing-retrospective/en/materials/nota_de_conceito_portugues_retrospectiva_2015.pdf)

*IFC is committed to ensuring that the benefits of economic development are shared by those who are poor and vulnerable, and that development takes place in an environmentally, socially and financially sustainable manner. In the private sector context, sustainability is increasingly seen as an opportunity to transform markets, drive innovation, improve business performance, and increase prosperity. (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2013,p.03).*

Na publicação, a instituição reforça a utilização do Modelo de Sustentabilidade do IFC (incluindo: Política de sustentabilidade socioambiental e Padrões de desempenho) como fundações para “ajudar a proteger pessoas, ambiente, promover a transparência, a responsabilidade, mitigando riscos socioambientais e de governança, conduzindo à sustentabilidade do negócio”. (IBID., p.03).

#### 4 - OECD:

Quarenta anos depois da 1ª edição do guia para atuação das multinacionais pela OECD (1976) - e mediante a desigualdade socioeconômica e ambiental apresentada no primeiro capítulo desta pesquisa, adicionada a crescentes pressões contra as corporações como, por exemplo, o já citado movimento “Pelo fim da impunidade das Empresas Transnacionais” - a OECD lança uma nova, global e responsável agenda de condução do negócio (2015) que defende a transformação de ideias em prática em momento especialmente propício:

*A historical opportunity to turn ideas into actions: An unprecedented moment of international convergence and coherence on what constitutes responsible business conduct has emerged from the 2011 Update of the Guidelines and the 2011 unanimous endorsement by the UN Human Rights Council of the Guiding Principles on Business and Human Rights that operationalise the 2008 UN “Protect, Respect and Remedy” Framework. This convergence is echoed in other international standards, including the ISO 26000 Guidance on Social Responsibility, the revised IFC Performance Standards, and the revised OECD Recommendation of the Council on Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence. (OECD, 2014, p. 05)*

No documento “Conduta responsável do negócio importa” (Responsible Business conduct matter), a OECD ressalta a importância da utilização do seu modelo de condução dos negócios, (OECD Guidelines): “É o 1º instrumento a integrar responsabilidade corporativa e respeito aos Direitos Humanos, além de ser o 1º instrumento internacional a incorporar a *due diligence* nas maiores áreas de ética nos negócios” (OECD, 2014, p.05, tradução nossa).

No tocante à desigualdade, a OECD inicia o relatório *Growing Unequal?* (2008) com um alarme frente ao crescimento da desigualdade de renda. Em 2011, faz um diagnóstico para buscar as raízes dessa desigualdade, no relatório *Divided We Stand* e, em 2015, a organização atenta para o crescimento da desigualdade e como seus impactos afetam a todos (“*In It Together: Why Less Inequality Benefits All*”), propondo soluções concretas para promover oportunidades para um crescimento mais inclusivo. A estratégia proposta para restaurar oportunidades para todos, ricos e pobres, está vinculada ao foco de políticas em quatro áreas específicas: 1- vida das mulheres; 2- promoção de empregos de qualidade; 3- educação e competências e 4- sistemas de tributos e transferência para redistribuições eficientes<sup>129</sup>.

---

<sup>129</sup> <http://www.oecd.org/els/soc/OECD2015-In-It-Together-Chapter1-Overview-Inequality.pdf>

### 2.3.6 Síntese

A Responsabilidade Social Corporativa, entendida como a relação da empresa com a sociedade, não é uma ideia nova, mas vem ganhando importância a partir da ampliação da preocupação pública com os impactos da atividade econômica na sociedade, aliada ao consequente aumento de legislações referentes ao bem-estar e à proteção ambiental e impulsionada por acidentes icônicos como Bhopal e Exxon Valdez. Hoje, todas as corporações transnacionais têm políticas ambientais e de relacionamento com a comunidade. (BANERJEE & BUILDING, 2002)

O processo de transformação que levou ao entendimento gradativo e irregular de que a administração de conflitos e o atendimento a demandas socioambientais são imperativos para a sobrevivência do modelo econômico fez com que as empresas posicionassem a RSC como estratégia para se manterem competitivas, com destaque para as indústrias extrativas face à maior exposição às forças de pressão e ao reconhecimento dos custos de passivos ambientais. (VINHA, 2010)

O papel das empresas na sua relação com a sociedade cresceu baseado em duas premissas distintas. Uma, vê a empresa como uma entidade econômica, cujo foco é a eficiência para maximização de lucros (Teoria da Firma). Outra, vê a firma como entidade social, com foco nas questões de legitimidade, numa perspectiva sociológica.

Os níveis de análise dessa atuação empresa/sociedade podem se dar em âmbito institucional, organizacional e individual. Seus princípios correlatos são: princípio da legitimidade, da responsabilidade pública e da descrição gerencial. (CARROL, 1979).

Dentre as várias **noções e definições** sobre “Responsabilidade social corporativa” encontradas na literatura, destacamos neste estudo três principais. A primeira refere-se à noção de que a responsabilidade da empresa é **com seu próprio negócio** baseada no clichê de Friedman. A segunda defende que **outras dimensões para além da econômica são fundamentais para a empresa** e embute uma crítica vigorosa ao comportamento tradicional das mesmas, incluindo Capra (1996; 2002), Gladwin e Krause (1995); Elkington (1997), Korten (2001), Hawken (1993). A terceira noção apresenta a Responsabilidade Social Corporativa como **um modelo ideológico** que intenciona legitimar e consolidar o poder das grandes corporações. (BANERJEE, 2003; 2009)

O discurso majoritário da responsabilidade social corporativa se situa na segunda noção descrita acima. Defende uma atuação empresarial que vá além da esfera econômica, que entregue resultados em longo prazo, se apoie em valores morais, comportamento ético e que se envolva com as comunidades onde opera. Waddock; (2001), (Hart (1997); Magretta (1997); Porter (1995; 2006; 2011) ISO 26000; (VINHA, 2010) Cardoso e Ashley, 2002); (ABRAMOVAY, 2012). As razões principais que justificam essa abordagem se referem à crença de que a “boa RSC está relacionada à boa performance financeira da empresa e obtenção da ‘licença social para operar’”. A operacionalização dessa noção de RSC deve ser feita pelo engajamento e diálogo com stakeholders. (BANERJEE, 2009)

É importante ressaltar que as noções acima partem de pontos de origem opostos. A corrente que compreende a RSC como processo de aproximação voluntário da empresa/sociedade remonta suas raízes no fim do século 19, tanto pelo de viés intelectual, nos pensamentos iluministas do pós-revolução industrial que visavam solucionar os problemas oriundos do capitalismo, quanto por razões éticas, via tradição paternalista, apoiada na fé cristã. Sua atuação focava na proteção e bem-estar do empregado e se sua família. Tentativas de um capitalismo mais humano, voltado para prover respostas à pobreza, podem ser vistas até hoje no volume de investimentos sociais privados praticados. Essa corrente de



aproximação voluntária da empresa/sociedade apresenta algumas abordagens gerenciais da RSC, variando da filantrópica/ paternalista à utilitarista e às mais recentes abordagens de stakeholders e “Bottom up”.

A abordagem que parte da empresa como organização pré-revolução legal vê a RSC como discurso ideológico para manutenção da “organização moderna”, que atende a fins privados e cuja atenção à sociedade é secundária face aos legítimos beneficiários: os acionistas.

Uma breve **revisão sobre a relação histórica da empresa/sociedade** remonta ao surgimento e à evolução das abordagens para a relação empresa/sociedade, ou RSC.

Desde suas raízes, mencionadas acima, a dimensão paternalista segue como principal abordagem nos anos 50 e 60. O período marcado pelo pós-guerra e pelos gloriosos anos do capitalismo apresentou iniciativas motivadas por razões éticas na área de relações empresa/sociedade, direcionadas principalmente ao bem-estar e à proteção de empregados e seus direitos: Responsabilidade do Homem de Negócio - Badwin; 1953 e artigo 23 da Declaração Universal de Direitos Humanos; 1948. A guerra do Vietnã também trouxe um novo paradigma moral para a sociedade Americana, que repudiou a produção bélica de suas empresas, por ser prejudicial ao homem e ao meio ambiente. Os desastres ambientais (Minamata e Mayak) e o lançamento do livro “Primavera silenciosa” começam a apontar para os riscos e impactos do modelo de desenvolvimento econômico no meio ambiente.

Nos anos 70, as empresas transacionais se expandem calcadas em modelo pós-fordista que flexibiliza a produção, retirando requisitos geográficos do modelo de produção anterior, como necessidade de centralização de processo produtivo e proximidade de fornecedores. Em oposição ao crescimento desse modelo, está o meio ambiente (*Limits to growth* - Clube de Roma). A sociedade inicia busca de sinergia entre economia e meio ambiente (Estocolmo; 1972 e Cocoyok; 1974). Os desastres ambientais (Love Canal-78 e Nuvem de Dioxina-76) aumentam a exposição da nocividade da atividade econômica, que tem, como contraponto, movimentos de Justiça Ambiental, de luta contra as impunidades corporativas (como caso emblemático da Union Carbide) e fundação de ONGs com esse fim, como o Greenpeace (1971). Todo esse contexto pressiona o setor privado, que se autorregula, lançando seu primeiro código de conduta voluntário (orientações para multinacionais – OECD; 1976) e seus instrumentos, com principal objetivo de posicionar voluntariamente as empresas para contribuir com o progresso econômico e social, além de não obter vantagens utilizando seu poder. Nesse período, as associações empresariais voltadas às dimensões socioambientais também são fundadas (IPIECA) e o conceito de RSC começa a ser formado, para além de ações filantrópicas. Apesar disso, a crise do petróleo estimulou a indisposição de nações (como os Estados Unidos) a ceder pelos acordos de novas formas de desenvolvimento e na direção de maior divisão do poder de decisão quanto ao modelo de desenvolvimento adotado. Os anos 80 seguem em continuidade à década anterior, recheados de muitos desastres ambientais (Exon Valdez-1986, Césio 137-1987, Chernobyl – 1989), aliados a privatizações corporativas, que evidenciam a elevação do poder e risco das atividades econômicas. A elevação de expectativas sociais para além de acionistas estimula a teoria de stakeholders (Freeman; 1984) e novas regras de governança (relação entre donos e gerentes de negócio). É possível perceber a relação direta entre o reconhecimento público do aumento do poder, impactos e riscos do setor econômico e o fortalecimento da abordagem gerencial de RSC, que, nos anos 90, toma forma de gerencialmente de riscos, inicialmente tratada como EHS (Ambiente/Saúde e segurança).

A supremacia da economia de mercado e seus interesses econômicos são evidentes no início dos anos 90, não só face ao desaparecimento das economias controladas por governos,

como seladas pelo Consenso de Washington (1989) que dá autonomia as forças de mercado. Em paralelo, o debate mundial sobre modelo desenvolvimento ganha na última década do século XX o termo “desenvolvimento sustentável” (IUCN; 1980 e Brundtland; 1987), seguido do lançamento do IDH (1990) como alternativa à única medição de sucesso existente: o PIB. Na realização da Rio 92, a comunidade empresarial se posiciona como protagonista nessa transformação através da eco eficiência (Changing Course; 1992), que, nesse primeiro momento, foca na remediação da poluição provocada pelas atividades econômicas (end of pipe) e assume o meio ambiente não mais como um entrave, mas um custo de se fazer negócio. Durante a segunda metade dos anos 90, são realizadas as cinco primeiras COPs (Conferência para mudanças climáticas).

A crise econômica asiática (1997), aliada ao incidente de Battle (1999) onde quarenta mil pessoas expõem sua insatisfação com o modelo capitalista, é um divisor de águas na relação das empresas com a sociedade e antecede o primeiro compromisso global das empresas com o desenvolvimento sustentável (Pacto Global: 1999), com foco nas áreas de direitos humanos, combate a corrupção, trabalho e meio ambiente. Para o Pacto Global, esse período marca o nascimento do que eles denominam em 2015 de sustentabilidade corporativa moderna.

Em paralelo, a organização da sociedade vem sendo alterada, onde a esfera pública deixa de ser atribuição exclusiva do Estado e a democratização trás a ideia de compartilhamento de responsabilidades, ampliada pelas novas tecnologias de informação. A participação da sociedade civil nas questões do coletivo também é refletida em sua relação com as empresas, que passam a incorporar outros interlocutores, além de consumidores, vítimas de seus impactos ambientais e ONGs.

Motivados pelo debate internacional e pelas transformações e pressões do cenário competitivo, muitos estudiosos de gestão se preocupam com o binômio competitividade e sustentabilidade ambiental e seguem na direção de novas estratégias empresariais que considerem sua relação com a sociedade, integrando as dimensões socioambientais à econômica, como Porter e Linde (1995), Hart (1997), Magretta, (1997), Capra (1996; 2002), Gladwin & Krause (1995), Elkington (1997), Korten (2001), Hawken (1993).

Já no fim dos anos 90, as recomendações de organismos internacionais, como banco mundial e ONU, incluem a prática de diálogo com todos os grupos de interesse, bem como a implantação de sistemas ambientais como a 14001B(1995), SA 8000 (1997), OSHAS 18000, AA 1000 (1999). A valorização da transparência da atuação empresarial é evidenciada no lançamento do modelo de balanço social do IBASE (1997) e na 1ª versão do GRI (1999), para citar os principais exemplos.

Numa abordagem utilitária, a RSC emerge como forma estratégica de gestão, baseada na minimização de riscos e impactos percebidos pelas partes interessadas e na otimização do desempenho, integrando a expectativa dessas partes interessadas. (DOUCIN, 2011)

Os anos 2000 abarcam os conceitos fragmentados de RSC, reunindo abordagens paternalistas e utilitaristas. Entretanto, vários eventos que fragilizaram o capitalismo fortaleceram a sustentabilidade corporativa e sua difusão nessa década. Como exemplos desses eventos de fragilização do sistema vigente, podem ser citados: poder político em nova ordem multipolar incluindo BRICS e China (2000's), polarização e conflitos em virtude (majoritariamente) de cultura e religião levando a transformação do Cidadão global x valorização das raízes (Ataque terrorista de 11/ setembro- (2001) <sup>130</sup> e Invasão do Iraque (2003)), crise do Subprime (2007), negociação do clima fracassada em Copenhagen (2009) e empoderamento da sociedade civil (1º Fórum Social Mundial; 2001): ascensão da classe

---

<sup>130</sup> Ver mais em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ataques\\_de\\_11\\_de\\_setembro\\_de\\_2001](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ataques_de_11_de_setembro_de_2001)

media global com demanda por mais transparência, accountability e sua conexão em rede (UNITED NATION GLOBAL COMPACT, 2015). Como exemplo de fragilização das empresas e seus ativos intangíveis, em especial a reputação, podem ser citadas práticas imorais na cadeia de fornecedores: trabalho infantil na cadeia da Nike (2000) e trabalhos forçados na cadeia da C&A (2004), além de escândalos contábeis como o da Enron e o da Worldca (2002).

Do ponto de vista ambiental, o segundo estágio da “ambientalismo empresarial”, da fase da eco eficiência, é lançado nessa década, através do Cradle to cradle (2002), que evolui do tratamento de resíduos gerados pela atividade econômica para a otimização de recursos naturais na produção e redução da geração de resíduos de produtos.

Do ponto de vista sistêmico e inspirados na premissa de que legitimidade (baseada em ética) é eficiente (gera lucro), considerando a valorização dos ativos intangíveis do negócio (FOSS, TEECE, WINTER) e a necessidade de focar em stakeholders que tenham influência na competitividade da firma, a responsabilidade social se torna estratégica para o setor privado (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2001; MARTIN, 2002). Pelo viés da competitividade, estudiosos de gestão como Stuart Hart (2003) e Michael Porter (2006) lançam respectivamente a abordagem win-win de “valor sustentável” e bases do “Valor Compartilhado”. Hart foca nas esferas internas e externas, nos eixos de presente e futuro, para negócios e sociedade. Ações que conferem vantagem competitiva no futuro incluem encontrar sinergias estratégicas entre empresas e sociedade, como por exemplo, negócios para servir as necessidades dos pobres (estratégia de base de pirâmide). Para Doucin, a adesão das instituições de Bretton Woods à erradicação da pobreza, aliada à explosão do reconhecimento da sociedade civil, confere ao setor privado a corresponsabilidade em problemas da sociedade, inaugurando uma nova abordagem gerencial da RSC, chamada de “bottom up”, como a parceria da Danone e Grameen Bank no negócio de iogurtes em Bangladesh (2006). As normativas internacionais seguem visando estabelecer padrão mínimo de atuação e são lançadas orientações de performance empresarial, como guidelines for GHG emissions (IPIECA; 2004) e IFC’s Sustainability Framework – Standards (2006).

A 1ª década do século 21 apresenta as desilusões de uma era na RIO +20 (2012). Após 40 anos de discussões sobre o modelo de desenvolvimento a ser seguido e um acúmulo de 18 COP’s, o cenário apresentado na conferência evidencia o alargamento de desigualdades e todos os demais problemas decorrentes do cenário “business as usual” já mencionados nesta pesquisa. O papel das empresas como ator fundamental para transformação ou manutenção desse cenário é amplamente debatido e fomentado, suscitando a formação no seio do setor econômico de diversos fóruns, como o Corporate Responsibility Forum do IFC (2010), Global Forum on Responsible Business Conduct da OECD (2012) e o Fórum de Sustentabilidade Corporativa da Rio+20 (UNGC), dentre outros. Adicionalmente, várias consultorias são iniciadas com o propósito de avançar nessa atuação empresarial, como, por exemplo, a criação do Sustainable Business Advisory Services do IFC (2011). Estudiosos de gestão avançam na visão estratégica com fins de integridade do mercado e continuidade do capitalismo. Alguns com raízes na década passada, como o Valor Compartilhado, de Porter, e o Valor Sustentável, de Hart. Velhos gurus do mundo dos negócios aparecem como novos adeptos da sustentabilidade, como Philip Kotler (Marketing 3.0; 2010). Em consequência, acontece uma onda de atualizações de orientações e normas de atuação privada (já existentes no setor desde o início dos anos 2000), sendo as mais relevantes: OEDC Guidelines 2011, IFC Performance Standards - 2ª edição e IFC’s Sustainability Framework (2011). Adicionalmente, o envolvimento de stakeholders é normatizado na NBR ISO 26000 (2010), formalizando mais uma abordagem gerencial da RSC (DOUCIN, 2011).

Para o Pacto Global, a interconexão de três forças foi a responsável pelo avanço da sustentabilidade corporativa nos últimos quinze anos: 1 - O poder da transparência (a criação do Conselho de Report Integrado, agregando medidas de sustentabilidade (ESG) às demonstrações financeiras das instituições); 2 - O crescente reconhecimento de que externalidades devem ser contabilizadas (na correlação dos resultados das firmas na sua interação com as dimensões socioambientais (IFC Sustainability Program Quality Framework “e “The Benchmark Matrix” (2011)) e 3 - o reconhecimento de oportunidades associadas a essas externalidades (Impacto da Sustentabilidade Empresarial em Processos de Desempenho: London e Harvard Business School; 2011).

Ao fazer um balanço da posição das empresas frente aos desafios da sustentabilidade nos últimos quinze anos, o Pacto Global aponta mudanças na dimensão de práticas corporativas:

- Avanço da sustentabilidade corporativa, que cresce e amplia sua participação, penetrando em diferentes geografias, setores e atores influentes.
- Ampliação do escopo da sustentabilidade: atualmente, uma maior gama de assuntos socioambientais está no guarda chuva de RSC.
- Penetração no Campo Estratégico: o alto corpo executivo se envolve e decide cada vez mais a estratégia e performance socioambiental.
- Repercussão na cadeia de fornecedores: nos anos 2000, o limite da responsabilidade era interno ao quadro da empresa.
- Transparência se tornando norma: a pesquisa aponta que as empresas hoje estão mais abertas quanto a divulgar seus impactos na sustentabilidade, embora ainda reticentes em temas como direitos humanos e corrupção.
- Novas formas de colaboração: na virada do milênio, poucas empresas se engajavam com outros atores em busca de soluções para questões coletivas.

Na dimensão de visão de mundo dominante: um maior senso de urgência: Os custos socioeconômicos da degradação ambiental ficaram mais claros e Visão do topo da hierarquia, sendo a sustentabilidade crítica para o negócio: Em 2000, a sustentabilidade estava na agenda só dos líderes, motivados majoritariamente por suas convicções pessoais, hoje está nas missões empresariais.

Apesar desse avanço, fatos recentes contam a mesma história de sempre. Casos emblemáticos evidenciam a violação de direitos humanos por empresas, como trabalho infantil nas plantações de cacau (O Lado negro do chocolate), colheitas de laranja e algodão; casos de corrupção e fraude (Petrobrás 2014; Volkswagen 2015) e degradação ambiental (operação da Shell no Ártico e Samarco – caso de Mariana (2015).

Um modelo regulatório para além do movimento voluntário da RSC continua a ser pontuado, como o proposto na Cúpula dos Povos da RIO+20: “Tratado Internacional das Pessoas” (International Peoples Treaty), que prevê, entre outros aspectos, a extensão da responsabilidade de uma empresa matriz para suas filiais e fornecedores; a subordinação das companhias à soberania dos Estados nacionais e a responsabilidade civil e criminal de diretores das empresas, em caso de violações cometidas (2012).

O que inibe o setor privado para a colaboração efetiva na transição para um cenário de desenvolvimento sustentável? Essa transição é possível?

As **principais barreiras** para relação - empresas e sociedade encontradas na literatura apontam para mudanças necessárias em quatro áreas: 1- na mentalidade dominante do sistema, das corporações e sua inação; 2 - nas mudanças funcionais (Fórum econômico Mundial 2011); 3 - na governança e na regulação para a sustentabilidade, incluindo Direitos

Humanos e 4 - em tornar ação: colocar ??? em práticas em formas colaborativas (U. N. G. COMPACT, 2015b).

Não tocante à mentalidade, é necessário desfazer o mito da autonomia da esfera econômica da vida social (ABRAMOVAY, 2012), rompendo com a dicotomia que investir no coletivo reduz o lucro, bem como compreender que os indicadores de ESG - ou seja, não só o sistema de preços, mas a interação com a sociedade e com o meio ambiente - impactam direta e indiretamente no negócio. Boff corrobora a necessidade de discussão de valores do sistema vigente, exaltando uma nova ética, precedida de uma nova ótica.

Para o Fórum Econômico Mundial (2011), as barreiras se situam em âmbito sistêmico, corporativo, de investidores e na relação investidores e empresas. As barreiras para o sistema se concentram na subprecificação das externalidades e no foco desproporcional na performance de curto prazo. Para os investidores, as barreiras estão nos modelos de valoração tradicional, na falta de expertise e de consciência em relação a aspectos de ESG, além de ceticismo quanto ao caso de investimento. Nas corporações, a falta de comprometimento do staff sênior, a falta de abordagem formal na definição de metas e sua integração nas estratégias são os principais entraves para a transição.

Discussões acerca do papel da empresa não são novas, como visto em breve histórico da RSC iniciado no século 19. Nova é a revisão do significado do papel do mercado na vida da sociedade. **Os novos horizontes** para a Interação Exitosa-Empresas e Sociedade encontrados na literatura a partir de 2010 direcionam para um entendimento diferente do papel da economia na vida social contemporânea. Os pilares da economia neoclássica voltados para o curto prazo, para a autonomia da economia sobre as demais dimensões e o entendimento sobre a finalidade do modelo de desenvolvimento são a tônica das proposições, que entoam por qualidade de vida e liberdades substantivas do indivíduo, *vis-à-vis* riqueza material *per se*. Vencer essa barreira de visão de mundo é pré-requisito para que práticas e políticas também mudem (U. N. G. COMPACT, 2015b). Consubstanciando essas proposições temos os estudiosos da gestão empresarial defendendo em uníssono o sentido estratégico das questões socioambientais (e da consequente qualidade de vida) e da visão de longo prazo como vantagem competitiva das firmas (PORTER & KOTLER), e a inserção da ética (enquanto justiça, bem, virtude) no centro da vida econômica: “ter fins humanos para a produção e utilização de riquezas, além do respeito aos ecossistemas.”

A transição para essa Nova Economia (ABRAMOVAY, 2012), ou para um desenvolvimento que seja sustentável, requer a superação das barreiras citadas.

Estratégias e esperanças para transição incluem a pressão e participação da sociedade civil (ABRAMOVAY, 2012; FREY, 2001), agora conectada em rede, aliada à força da RSC numa abordagem estratégica - propósito do negócio para a sociedade (PORTER; 2011; U. N. G. COMPACT, 2015) em construção conjunta (abordagem “bottom up” de Doucin, 2011 ou abordagem política democrática de Frey) para geração de um novo metabolismo empresarial e consequente Nova Economia (ABRAMOVAY, 2012).

**A posição do mercado na vida social contemporânea** é de aproximação com as proposições teóricas que vão além do modelo neoclássico mecanicista. Porter e Kotler sugerem o reposicionamento do capitalismo, baseado na ideia de que as empresas precisam de um propósito que justifique sua existência para a sociedade e que o bem-estar deveria ser o principal fim de um sistema (PORTER, 2011; KOTLER, 2015). Esse discurso se coaduna com autores como Ignacy Sachs, que entende a economia a serviço da sociedade e Abramovay: “... empresas devem se aproximar da sociedade urgentemente”. Porter também sinaliza “a falácia do pensamento de autonomia da esfera econômica sobre as demais, ressalta a interdependência entre as firmas e a sociedade e pontua a ilusão do posicionamento

empresarial atual, que sua atuação pode estar isolada dos stakeholders que o cercam” (PORTER & KRAMER, 2011). A proposta de Valor Compartilhado trás o incentivo estratégico para geração de valor ao acionista ao mesmo tempo em que serve à sociedade, baseado em *business case* que evidencia a crucialidade desse posicionamento para sua sobrevivência e competitividade. Para o autor, a cooperação com os objetivos da sociedade é o único caminho possível para as empresas, que por sua vez, apresentam enorme potencial frente aos demais setores (como Governo e Organizações sem fins lucrativos) para dar escala a iniciativas. Para tornar ação, ele apresenta a plataforma de impacto coletivo, recomendando que problemas complexos devem contar com a cooperação de todos os envolvidos em causa e objetivo comuns. Seria a ação coletiva capitaneada pelo Business?

**O Estado corrente de engajamento do mercado para transição pós 2015** segue tanto o debate internacional promovido na Rio+20 quanto os estudiosos de gestão mencionados acima. A aderência do setor privado às questões levantadas no debate internacional, em especial na RIO+20 e no movimento que esta suscitou com a Agenda de Desenvolvimento Pós 2015, é evidenciada pelo discurso de cooperação das firmas na transição para uma economia inclusiva e sustentável. No âmbito normativo e voluntário, expressões como “longo prazo”, “pró-atividade” e “ações concretas para sustentabilidade lideradas pelo mercado” são o grande consenso entre as publicações produzidas nos últimos três anos pelos seus principais representantes e que foram analisadas no âmbito desta pesquisa: Pacto Global, OECD, Fórum Econômico Mundial (WEF) e grupo Banco Mundial (incluindo IFC- Corporação Financeira Internacional).

O debate se situa no alinhamento de objetivos e áreas prioritárias de desenvolvimento sustentável para o setor privado, bem como na transformação de princípios em ações que tenham resultados concretos. Em termos teóricos, o debate para a promoção do desenvolvimento sustentável - considerando a abordagem que unifica *design* institucional com a estrutura social formada por seus atores - não aparece claramente nos documentos dos principais representantes analisados, nem em teorias operacionais.

Uma vez compreendido o debate sobre desenvolvimento no pós 2015, suas políticas e práticas corporativas consequentes, se encerra a contextualização para o entendimento sobre a atuação de grandes investimentos privados em seus territórios anfitriões e possibilidades de promoção de bem-estar para ambos, objeto do próximo item.

## **PARTE II - INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES: POR QUE GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL NÃO ANDAM JUNTOS?**

A primeira parte desta pesquisa contextualizou os principais elementos da interação para o bem-estar entre investimentos privados e territórios. Tanto o **desenvolvimento sustentável**, quanto a **responsabilidade social corporativa** tem várias conceituações para sua definição. No entanto, a retórica central do debate internacional e da gestão empresarial sobre sustentabilidade entoa uma nova era, com prelúdio de caos ou manutenção da vida na Terra e da existência das firmas, dependendo das escolhas e ações do homem.

O capítulo sobre Responsabilidade Social Corporativa mostra grande parte das empresas líderes e entidades representantes do setor privado seguindo na busca de estabelecer relações de confiança com a sociedade que as cerca. A sustentabilidade corporativa moderna abraça a agenda de desenvolvimento Pós 2015 e reverbera seu posicionamento de corresponsabilidade (e liderança para alguns) rumo a uma economia socialmente inclusiva, justa e ambientalmente sustentável. Apesar de revisitar seu papel frente ao modelo de desenvolvimento "ideal" e aprofundar conhecimentos e ferramentas sobre a correlação positiva das questões da sociedade nos resultados do negócio, ainda se contam nos dedos os casos de interação bem sucedida entre empresas e seus territórios de operação.

A Parte I desta pesquisa evidencia que o setor privado, como principal motor da economia, continua em seu processo de aproximação com a sociedade e com o ambiente, mas vagarosamente e aquém do necessário. Apesar dos milhões gastos em investimento social e de toda a pressão vinda de diversos setores e da autorregulação (como as normativas e guias de boas práticas empresariais), a licença social para operar, (medida pelo apoio dos stakeholders ao projeto), se mantém como maior desafio enfrentado hoje pelas corporações, principalmente nos setores extrativo, óleo e gás, construção e química. Do ponto de vista dos territórios sede desses grandes investimentos, as dinâmicas territoriais que provocam desigualdade/ exclusão social e degradação ambiental são a grande maioria nos exemplos apresentados.

Por que as e empresas fracassam com seus objetivos de negócio nos territórios anfitriões de seus grandes investimentos? Por que apesar do avanço na produção de conhecimento sobre desenvolvimento, os casos de territórios que promovem crescimento econômico com inclusão social e sustentabilidade ambiental são tão raros? Que fatores determinam essa mudança de rumo do inferno ao céu? Que condições poderiam favorecer o êxito do desenvolvimento dos territórios alvo de grandes operações corporativas?

Já que o sucesso das empresas está vinculado ao sucesso do próprio modelo de desenvolvimento (bem-estar da sociedade), será aqui detalhado como se dá o processo de dinâmicas territoriais, de que forma a instalação de grandes investimentos privados ocorre nos seus territórios sede, as recomendações presentes nas estratégias do setor corporativo, *vis-à-vis* o marco teórico para estratégia de desenvolvimento territorial exitoso.

## 1. SOBRE DINÂMICAS TERRITORIAIS: UMA ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA HISTÓRICA

*“No hay globalidad que valga si no hay localidad que sirva.”*  
(Carlos Fuentes)

Dada à desigualdade espacial apresentada no capítulo 1 desta pesquisa, pressupõe-se que os efeitos das políticas setoriais são territorialmente diferenciados, além das diferenças na capacidade de aproveitar as oportunidades de desenvolvimento. Face ao exposto, “o enfoque do desenvolvimento territorial” vem ganhando atenção (ABRAMOVAY, 1999; DA VEIGA, 2000; ECHEVERRÍA, 2003; ECHEVERRI & RIBERO, 2002; SCHEJTMAN & BERDEGUÉ, 2003; DE JANVRY & SADOULET, 2004; DE FERRANTI et al., 2005; BANCO MUNDIAL 2007 apud XX) e muitas iniciativas de desenvolvimento na América Latina tem sido desenhadas de uma perspectiva normativa (BID, 2005; México, 2011; MCPEC, 2010; IICA y MDA, 2006; CEPAL, 2010; ECHEVERRI & SOTOMAYOR, 2010) centradas na definição de estratégias, objetivos, instrumentos e metas para o desenvolvimento territorial (BERDEGUÉ et al., 2011, p. 2).

Durante cinco anos de estudos, mais de 50 organizações trabalharam em 11 países da América Latina, lideradas pelo RIMISP, com um olhar normativo, mas de uma perspectiva analítica, buscando compreender se há dinâmicas territoriais exitosas nas dimensões econômica, social e ambiental e por que certos territórios apresentam tais dinâmicas de desenvolvimento. A ideia era compreender as dinâmicas para então propor o que fazer. A hipótese que justificou o início do Programa do RIMISP baseava se crença da “existência de componente territorial adicional e diferente para as desigualdades encontradas na América Latina.” (IBID., p. 1)

Segundo o Informe final do Programa de Dinâmicas Territoriais (DTR), ‘o desenvolvimento é espacialmente desigual e raro. Somente 12,5% da população de 11 países em 1260 municípios experimentaram mudanças positivas na renda per capita, menor incidência de pobreza e melhoria na distribuição de renda. A primeira conclusão, é que apesar de ser a exceção, o desenvolvimento de um círculo virtuoso, com ganhos nas dimensões socioeconômicas e ambientais (WWW)<sup>131</sup> é possível na América Latina e que esses círculos virtuosos não são privilégio de países que já conseguiram alcançar progresso e bem-estar. (PROGRAMA DINÂMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p.53)

Os resultados também mostram uma realidade geograficamente heterogênea nas dinâmicas de crescimento e desenvolvimento recente na região. “O estudo indica, em consonância com resultados de outros autores (REY & JANIKAS, 2005; AROCA et al., 2006; EZCURRA & RAPUN, 2006; ELLISON & GLEASER, 1997), que essa heterogeneidade não se manifesta de maneira aleatória no espaço”. (MODREGO et al., 2008a apud BERDEGUÉ et al., 2011, p. 19, tradução nossa). Dinâmicas territoriais heterogêneas não são necessariamente explicadas a partir do conceito de vantagens comparativas, derivadas das dotações de recursos naturais, de infraestrutura ou de proximidades com mercados dos distintos espaços analisados, mas sim pelas suas instituições, derivadas de suas construções sociais:

---

<sup>131</sup> Crescimento econômico com inclusão social e sustentabilidade ambiental, segundo RIMISP.



“Entendemos que los efectos distributivos del crecimiento y sus relaciones con los ecosistemas y los recursos naturales, tienen que ver con los marcos institucionales en que se realizan los procesos de desarrollo. Y, además, que las instituciones que están vigentes en una sociedad determinada, no son fruto del azar ni de algún tipo de mano invisible, sino que son construcciones sociales y que en su gestación tienen un papel importante las relaciones entre actores y grupos sociales, como concuerdan teóricos de distintas disciplinas y tradiciones (NORTH, 2005; ACEMOGLU Y ROBINSON, 2006; RODRIK, 2011; FLIGSTEIN, 2001; MAHONEY Y THELEN, 2010 apud BERDEGUÉ et al., 2011, p. 05)

Sua hipótese era que as relações entre atores sociais, ativos e instituições determinavam as dinâmicas exitosas de desenvolvimento territorial:

Los territorios con dinámicas de crecimiento con inclusión social y sustentabilidad ambiental, serían aquellos donde los actores sociales han construido instituciones que favorecen determinadas distribuciones y usos de los activos tangibles e intangibles.(BERDEGUÉ et al., 2011, p. 07. Grifo nosso)

### 1.1 Compreendendo o Fracasso no Desenvolvimento Territorial:

O programa atribui o fracasso, expresso no mau desempenho dos indicadores de desenvolvimento territorial na América Latina, **às armadilhas de pobreza e às armadilhas de desigualdade:**

Esta predominancia de dinámicas territoriales de poco o nulo crecimiento, poca o nula inclusión social, y poca o nula sustentabilidad ambiental, es el resultado de trampas de pobreza y de trampas de desigualdad que están ampliamente extendidas en los territorios rurales de América Latina.(PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p.22)

Segundo o estudo, essas armadilhas de pobreza e de desigualdade são consequência de estruturas fortemente arraigadas na região, dentre elas:

- Regras e processos de governança dos recursos naturais que concentram poder e oportunidades econômicas e políticas;
- Vínculos frágeis de muitos territórios com mercados dinâmicos;
- Estruturas produtivas onde predominam poucas empresas, que geram pouco emprego, com poucos encadeamentos locais, que resultam na extração de enorme proporção de excedentes do território;
- Laços frágeis ou relações predatórias dos territórios com cidades medianas;
- Natureza equivocada do investimento e do gasto público.

Para o RIMISP, essas estruturas são formadas por atores concretos, que beneficiados pelo seu *status quo*, fazem esforços de coordenação para sustentá-las e mantê-las:

Estas estructuras, las instituciones que las norman y los agentes que las sostienen, son muy poderosos y difíciles de cambiar... Por eso es que os mapas de las dinámicas territoriales en cada uno de los once países que participan en el programa DTR, tienen en común **el predominio de situaciones que se alejan del ideal normativo de crecimiento con inclusión y sustentabilidad.** Algunos pocos territorios lograron tempranamente escapar a la suerte de la mayoría, porque circunstancias históricas bastante extraordinarias resultaron en la instalación y ulterior

desarrollo de estructuras, instituciones y actores más favorables a dinámicas de crecimiento con inclusión y sustentabilidad. (IBID., p. 23)

Assim sendo, apesar da história na maioria dos casos pesar contra essa dinâmica exitosa, o DTR apresenta evidências de que os territórios podem alterar o curso de seu desenvolvimento e romper com essa inércia histórica através de mudanças institucionais que transformariam essas estruturas.

### 1.1 Condições para a promoção de dinâmicas territoriais exitosas:

Pelo que vimos no capítulo anterior, a transição do individual para o coletivo, do egoísmo para a cooperação necessária a um modelo de desenvolvimento sustentável é limitada pela racionalidade dominante, operacionalizada por estruturas dominantes existentes, que também se encontram na origem do fracasso em âmbito local.

Mas, que condições favoreceriam essa mudança institucional capaz de modificar o peso determinante das estruturas existentes?

Segundo o estudo do RIMISP, uma das fontes de mudança é exógena, através de forças ou choques extraterritoriais de natureza econômica, política, cultural, ambiental ou uma combinação entre elas, como por exemplo, na instalação de grande investimento privado extrativo ou uma reforma agrária que altera o direito de posse de vários atores. Entretanto, os territórios reagem diferentemente a choques externos o que evidencia que só o aspecto exógeno não explica por si só a ocorrência dessas mudanças.

Uma parte da explicação estaria ligada às condições endógenas do território, onde coexistem diversas estruturas (produtivas, com mais ou menos presença de empresas locais, estruturas agrárias com acesso mais igualitário ou não à terra, sistemas de gênero que podem facilitar ou dificultar o acesso das mulheres a mercados de trabalho etc.) e, associadas a essas estruturas, instituições que regulam o comportamento dos atores.

Ou seja, há um potencial no território para alterar seu curso de desenvolvimento, frequentemente derivado da interação entre fatores exógenos (choques externos) e processos graduais endógenos (originados da tensão entre estruturas e instituições).

Lo que el programa DTR concluye es que no existen balas de plata, es decir, una única causal para el desarrollo territorial. Se trata, más bien, de una trama compleja de factores combinados que interactúan y conducen a crecimiento económico sostenible, con equidad y sustentabilidad ambiental. (ESCOBAL, 2012, APUD PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p. 24)

Adicionalmente às estruturas e suas instituições, também coexistem diversos atores que interpretam e privilegiam umas ou outras instituições<sup>132</sup>, conforme seu interesse e conveniência. Distintos agentes, que representam um conjunto de ideias sobre desenvolvimento podem atuar coletivamente através de movimentos sociais, comunidades e coalizões para manter ou alterar o *status quo* do curso do desenvolvimento do território:

Dependiendo de los **cambios en las relaciones de poder** entre estos distintos actores, y de su capacidad para imaginar un futuro distinto o una nueva opción de desarrollo para el territorio, cobrarán mayor peso las interpretaciones que favorecen uno u otro sistema de reglas, lo que crea espacio o potencial para el **cambio institucional**. (IBID. p. 24)

---

<sup>132</sup> Entendidas como regras formais ou informais.

## 1.2 Fatores Determinantes das Dinâmicas Territoriais exitosas:

O Programa conclui que os resultados das dinâmicas territoriais não correspondem a padrões evidentes associados a sua geografia. Não dependem somente da sua localização ou da sua dotação de ativos. A probabilidade de que um dado território experimente dinâmicas de crescimento com inclusão social e sustentabilidade ambiental está diretamente associada a coalizões sociais, que se formam entre os agentes, quando interagem em um pequeno grupo de cinco domínios críticos ao longo da história do território:

(...) en América Latina las trayectorias de desarrollo territorial son el resultado de la acción de coaliciones sociales, las que se forman y consolidan en procesos muchas veces de larga duración, al calor de las interacciones de los actores en torno a cinco factores principales: estructura agraria y capital natural, mercados, estructuras productivas, ciudades ligadas a los territorios, e inversión pública. Las relaciones entre los actores en las coaliciones sociales, y la acción de las coaliciones en torno a los cinco factores indicados, están reguladas o estructuradas por las instituciones que efectivamente operan en el territorio. Estas instituciones pueden ser formales o informales, y endógenas o exógenas al territorio, pero finalmente constituyen las reglas del juego del desarrollo territorial.” (BERDEGUÉ et al., 2011, p.20)

Todavía, sendo a coalizão social um tipo de ação coletiva, o programa alerta que o tipo de coalizão formada pelos atores importa:

Más aún, los estudios de caso confirmaron que el impacto de estas interacciones en términos de sacar a los territorios de trampas de pobreza y de desigualdad, depende críticamente de los tipos de coaliciones sociales que emergen y que se hacen dominantes en los territorios. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p. 26)

Vale dizer que as *trampas* de pobreza são ocasionadas pela exacerbação ou desigualdade de poderes, tanto de atores locais quanto de atores extraterritoriais.

A coalizão é transformadora, na concepção do Programa DTR, quando integra interesses de uma gama ampla e representativa dos atores do território, que realizam ações convergentes para alcançar uma dinâmica territorial de desenvolvimento inclusiva e com sustentabilidade ambiental e assim legitimam seu projeto com outros atores ao longo do tempo:

El surgimiento y desarrollo de esas coaliciones sociales transformadoras es el factor que hace la principal diferencia para que los territorios alcancen dinámicas de crecimiento económico con inclusión social y sustentabilidad ambiental. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p. 26)

Três características comuns foram identificadas nas coalizões sociais responsáveis pelo desenvolvimento WWW analisadas no estudo. Elas incluem:

1- Base ampla de atores que garante a representação de toda sociedade, integrando setores relevantes de dentro e de fora do território, havendo consenso tácito ou explícito para avançar, apesar das diferenças e conflitos entre eles:

Al ser de base amplia, significa que no son coaliciones de pobres con pobres, ni solo entre ricos y poderosos, sino que son expresión de la sociedad realmente existente o de buena parte de ella, lo que no significa que no existan sectores excluidos de, o perjudicados por, tal conjunto social. (BERDEGUÉ et al., 2011, p.21)

2- Poder, que deriva de recursos tangíveis e intangíveis, para alcançar os objetivos necessários para atingir os resultados da própria coalizão. O poder pode derivar tanto de uma capacidade de mobilização social e política quanto do capital econômico de um grande investimento privado como motor de vinculação social.

Estos recursos corresponden a diferentes combinaciones de capital económico, capital social, capital cultural y capital político, sin que ello signifique que las coaliciones sociales innovadoras tienen altas dotaciones simultáneas de cada una de esas formas de activos. (BERDEGUÉ et al., 2011, p.23)

3- Ter projeto territorial, tácito ou explícito, que se sustenta em valores:

Ese proyecto se sustenta en un discurso, vale decir, en las creencias, ideas, normas y valores. el que compiten al menos tres proyectos de desarrollo, cada uno llevado adelante por coaliciones que sin diferir demasiado en los actores que las componen, si sustentan sus visiones en diferentes discursos (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011A), p.03)

O RIMISP situa o êxito do território na sua capacidade de: pensamento crítico, tomada de decisão e ação dos agentes sobre seu próprio destino:

“... os territorios “exitosos” son aquellos donde sus actores gradualmente adquieren la capacidad de actuar sobre pequeñas grietas de oportunidad para ampliarlas en una dirección que para ellos hace sentido. Las estrategias de desarrollo territorial deben tener como característica central **el dar espacio, tiempo y oportunidad a los actores para hacer su trabajo**”. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p.29).

### 1.3 Estratégias propostas para o desenvolvimento territorial exitoso:

Considerando que existem casos de dinâmicas territoriais exitosas e que seus fatores determinantes foram compreendidos, o estudo segue então para proposições do que fazer para estimulá-las.

As proposições para o desenvolvimento territorial do RIMISP consideram visões de dois ângulos diferentes e complementares, sendo:

Um olhar para os territórios "de cima", a partir do país, visando reduzir suas brechas territoriais, através da:

- Promoção da coesão territorial e enfrentamento da pobreza, definindo graus mínimos aceitáveis de equidade, através de políticas de médio/longo prazo para redução de brechas territoriais.

E a visão construída a partir do território, leia-se instituições e atores considerando:

- **Criação de espaços e oportunidade política para formação de coalizões inovadoras**, no território e criação de fundos de desenvolvimento territorial podem ser um instrumento importante.
- Implantação políticas de médio e longo prazo para **expansão das capacidades de agência dos atores territoriais**.
- Implantação de políticas de médio e longo prazo **para mudanças institucionais** nos cinco domínios chave. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a).

## 2. SOBRE AS INTERAÇÕES DOS GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E TERRITÓRIOS-ANFITRIÕES:

O difícil e moroso exercício de aproximação entre firmas e sociedade é o contexto desta pesquisa. Esse processo de adaptação, de revisitação do papel da empresa no desenvolvimento da sociedade e da evidência de sua relação de interdependência tem, no território sede da operação de grandes investimentos privados, uma ribalta iluminada e potencialmente transformadora, como relatado pelo IBRAM em comemoração aos seus trinta e cinco anos:

... a evidência desse relatório é que a mineração muitas vezes constitui a atividade econômica dominante. Essa conclusão tem profundas implicações tanto para as mineradoras como para as autoridades. Nessas áreas, inclusive partes do Estado do Pará onde Vale Alcoa, Hydro e outras investiram maciçamente, a mineração pode ter – e de fato tem – um impacto transformador... (PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2013, p.78)

### 2.1 A realidade comum: as interações *per se*:

Duas pesquisas recentes de abrangência multinacional e de perspectivas empíricas e analíticas diferentes compartilham da mesma opinião sobre o histórico da interação entre companhias e territórios: o impacto de grandes investimentos privados em um território **nunca é neutro, os conflitos são uma constante e a maioria das empresas muda seu comportamento após crises.**

Para Zandvliet (2009) e RIMISP (2011), as decisões corporativas, suas políticas e práticas provocam mudanças nas estruturas sociais, políticas e de relacionamento do território que também impactam positiva ou negativamente a firma. Os casos comuns dessas interações empresa/sociedade local levam a crises que poderiam ser evitadas, segundo eles, e cujo ponto de vista detalharemos a seguir.

#### “Getting it Right”:

Por sete anos, o Corporate Engagement Project (CEP<sup>133</sup>), visitou sites de 60 companhias e seus staffs na África, Ásia, América Latina, Austrália e América do Norte, bem como foram ouvidas as comunidades do entorno. O objetivo desse esforço foi obter evidências de como as companhias interagem com a sociedade/comunidade ao redor de seus empreendimentos, com o intuito de identificar padrões comuns e tendências gerais e, assim, melhorar essa interação.

De acordo com o CEP, a história se repete em diversos países: Comunidades e empresas começam suas interações com atitudes e expectativas positivas, mas em curto espaço de tempo as tensões e conflitos aparecem. O livro “*Getting it right*” foi escrito para gerentes corporativos que são responsáveis por operações de grandes investimentos em sociedades pobres e/ou instáveis, cujo discurso é normalmente esse: “*I am an engineer, not a sociologist... Sometimes, I spend as much as 70% of my time dealing with crises management and community problems.*”(ZANDVLIET & ANDERSON, 2009, p.05).

---

<sup>133</sup> The Corporate Engagement Project (CEP) começou em 2000 no CDA Collaborative Learning e durante sete anos fez consultas a membros de mais de 60 empresas internacionais e comunidades no entorno de projetos de grande escala na África, Ásia, América Latina, Austrália e América do norte.

A equipe do CEP encontrou padrões claros a partir da regularidade e similaridade das queixas encontradas e comparando experiências entre setores, identificou três áreas-chave de interação das corporações/sociedade local:

1- Distribuição de benefícios: como os benefícios tangíveis e intangíveis (como contratos, projetos comunitários) vão para algumas pessoas e outras não.

2- Comportamento empresarial: como a companhia e seu staff mostram **respeito, ou falta dele**, com a sociedade local “*Staff and company behaviors directly affect long term company-community relationships*”.

3- “Efeitos colaterais”: nível de responsabilidade que a companhia tem pelos impactos externos e de longo prazo que sua presença trás para a sociedade local.

A forma de endereçar as três categorias acima, normalmente, está fundamentada em **princípios de falta de transparência, falta de respeito, falta de cuidado e injustiça**, que ocasionam a falta de suporte as empresas, da comunidade/governo e ONGs e *advocacy’s*.

Para Zandvliet, o **posicionamento empresarial majoritário encontrado na pesquisa** é baseado nesses princípios e **também é encontrado nas práticas e políticas** que denotam falta de transparência, falta de respeito, falta de cuidado e injustiça nessas três áreas-chave, provocando impactos negativos para a empresa (quadro 6):

**Quadro 6: Impactos negativos provocados pelas empresas a atores.**

<b>Atores</b>	<b>Impactos provocados pelas empresas:</b>
Comunidade:	Fragmentação ou divisão entre ou intragrupos,
	Piora da qualidade de vida (bem-estar, segurança, doenças, cultura),
	Sensação de estar sendo desrespeitado.
Governo:	Substituição,
	Aumento da probabilidade de desrespeito a direitos humanos.

Baseado em Zandvliet & Anderson, 2009, p. 17.

Para as empresas, os impactos negativos desse posicionamento são evidenciados nos indicadores de Performance Social<sup>134</sup> que se aplicam tanto às relações externas com a comunidade, quanto com os governos e com as partes interessadas críticas; como grupos de advocacy, por exemplo. A maioria das empresas pesquisadas pelo CDA Learning estava com suporte comprometido ou sem suporte da comunidade.

Experiências também mostraram que as empresas raramente atuam nas três áreas com a mesma importância:

A company can completely open, honest and transparent and bring immediate benefits to location but, if it takes no responsibility for any of the negative side effects that occur when a company starts up activities... communities will not be satisfied that the company is a good neighbour. (ZANDVLIET & ANDERSON, 2009 , p. 82)

De acordo com as pesquisas, a forma como as empresas distribuem benefícios, se comportam e conduzem seus “efeitos colaterais” determina os impactos negativos ou positivos das relações companhia/comunidade.

## RIMISP:

Já os estudos do Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR) do RIMISP indagaram sobre os processos que surgem a partir da instalação de grandes projetos de investimento privado<sup>135</sup> e corroboraram as conclusões do CEP sobre a atuação das empresas nos territórios onde operam e cuja **atuação é decisiva no processo de transformação do território onde se instalam:**

Los actores extraterritoriales<sup>136</sup> se han convertido, en muchos lugares de América Latina, en **factores determinantes de las dinámicas territoriales recientes**. Las grandes inversiones privadas de actores externos al territorio suelen determinar las dinámicas de estos espacios...Esas grandes empresas, cuyos centros de decisión casi siempre están fuera del territorio, **son de hecho un actor decisivo en el proceso de transformación de los territorios rurales...** A veces es tal su peso, que cambian en forma significativa las **dinámicas de desarrollo del territorio y afectan muchas dimensiones de la vida pública y privada de los habitantes locales...** (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a, p.02. grifo nosso)

Na maioria dos casos analisados no programa DTR, esses atores extraterritoriais têm acesso a conjunto de recursos econômicos, políticos, sociais e culturais (*chamados “capitais” na literatura de Bourdieu, 1991 [1980]*) de que geralmente os atores locais carecem. “Sua presença **introduz novas assimetrias de poder no território que operam e mudam completamente as dinâmicas que existiam nos territórios onde operam.**” (Bebbington & Ospina, 2011, p. 14, tradução nossa, grifo nosso)

Para eles, assim como para o CDA Learning, os impactos dos grandes investimentos privados são diferentes em territórios; entretanto os conflitos são uma constante: “*Las grandes inversiones privadas de actores externos al territorio pueden tener impactos muy disímiles en diferentes territorios, y casi nunca están libres de conflictos*”. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a, p.1)

### 2.1.1 Modalidades de atuação dos investimentos privados extraterritoriais:

Baseado na análise de 19 territórios latino-americanos, foram identificados dois grandes tipos de situações que definem a modalidade de atuação e o peso da presença de atores extraterritoriais nos territórios. Na primeira delas, os atores buscam recursos do território e os usam diretamente. É o caso das indústrias extrativas, de produção de biocombustíveis, de produção da indústria salmoneira e outros casos onde é difícil que atores locais possam explorá-los sem uma participação externa. Nesses casos, o acesso a recursos por parte do ator extraterritorial coincide com a ativação do “motor”<sup>137</sup> da dinâmica territorial. Na segunda situação, os atores extraterritoriais são decisivos para que se inicie a dinâmica territorial, onde motor é controlado por diversos atores locais<sup>138</sup>. (BEBBINGTON; OSPINA, 2011)

<sup>135</sup> Baseado em casos de hidrocarburetos em Tarija, Bolívia, de investimentos agroalimentares na Região de O'Higgins, Chile e da aquicultura de salmão em Chiloé, Chile.

<sup>136</sup> “Grupos, empresas u organizaciones que no son endógenos al espacio geográfico en donde operan en el sentido de que no surgen desde dicho territorio ni tienen identidades basadas en él”. (BEBBINGTON; OSPINA, 2011)

<sup>137</sup> “Por “motor” entendemos la actividad que en mayor medida determina el crecimiento económico dentro de un territorio determinado.” página 2

<sup>138</sup> . Ver casos da produção leiteira no Peru/Nicarágua e atividades turísticas em Santa Catarina

### 2.1.2 *Condições de instalação dos investimentos privados extraterritoriais:*

Na prática observada, de 2008 a 2011, em 1130 municípios analisados pelo RIMISP, no âmbito do seu programa Dinâmicas Territoriais Rurais (DTR), os investimentos privados extraterritoriais se instalam nos territórios devido a três condições chave: territórios com vantagens de dotação e qualidade de recursos naturais; investimentos públicos em bens públicos que permitem melhorias na produtividade das empresas e marco institucional favorável para a gestão privada de recursos naturais. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011b)

Segundo as evidências empíricas da pesquisa, o início dessas dinâmicas marcadas pela presença de poderosos atores extraterritoriais se baseia geralmente na:

- Criação de instituições<sup>139</sup> ambientais, nascidas de acordos entre poderosos atores extraterritoriais e governo, que permitem acesso a recursos naturais importantes.
- As regras de manejo do patrimônio incluem a autorregulação empresarial e algumas normas de fiscalização estatal não aplicadas. (Essas mesmas instituições não regulam ou regulam debilmente a forma de uso desses recursos.) (Ibid, p.02).

### 2.1.3 *Efeitos de instalação dos investimentos privados extraterritoriais:*

Essas regras normalmente favorecem **o esgotamento do recurso natural chave para a própria atividade econômica**. É o típico caso da Tragédia dos Comuns ou outros Dilemas de ação coletiva- onde as decisões individuais e a maximização dos interesses particulares levam ao desastre socioambiental. Ainda sobre os efeitos dos grandes investimentos privados no território, há casos em que sua interação impulsiona a economia de enclave<sup>140</sup>; o que leva a um processo de exclusão das atividades econômicas locais, por ser pouco intensiva em mão de obra local além de não incluir horizontal ou verticalmente pequenas empresas locais em sua cadeia, resultando em nenhum benefício para os habitantes locais e perpetuando esse *modus operandis* através de armadilhas institucionais -“trampas” - que se retroalimentam através do tempo:

“Los efectos que esas inversiones extraterritoriales tienen en el territorio no son unívocos... Existen casos donde ellas han impulsado únicamente dinámicas de extracción de excedentes económicos, limitando la integración de los emprendedores locales al desarrollo territorial. Esto sucede en las denominadas economías de enclave donde grandes inversiones, dependientes de economías de escala y poca capacidad de encadenamientos productivos en los territorios, **conlleven procesos de exclusión para otro tipo de actividades económicas locales, dominando los recursos naturales y capturando también los espacios institucionales en una dinámica que se auto-refuerza en el tiempo** (Pack y Saggi, 2006). . Por lo tanto, El territorio y sus habitantes prácticamente no tienen forma de beneficiarse con esas inversiones, aunque deben sobrellevar los costos ambientales, sociales y

---

<sup>139</sup> Por instituições adotamos: como um conjunto de regras e regulamentos formais ou informais que regem a utilização do patrimônio de um território , segundo Bebbington “Evidentemente, es insuficiente enfocarse solo en las instituciones formales (la forma institucional más reportada por los estudios de caso) y en su forma de surgimiento. Al respecto, conviene tener presentes tres perspectivas teóricas sobre las instituciones: el de la elección racional, el institucionalismo sociológico, y el institucionalismo histórico. Ver al respecto Hall y Taylor (1996). Cada una de ellas enfatiza diferentes dimensiones de las instituciones: marcos cognitivos, el cálculo racional y los conflictos de poder, respectivamente.”

<sup>140</sup> “dinámicas de extracción de excedentes económicos, limitando la integración de los emprendedores locales al desarrollo territorial. “



## 2.2 Desenvolvimento Humano, Governança de Recursos naturais e as empresas

A realidade apresentada pelas pesquisas acima demonstra posicionamento empresarial baseado em princípios “errados” de falta de transparência, falta de respeito, falta de cuidado e injustiça (CDA Learning), que se concretizam através de estruturas de poder que mantém armadilhas de pobreza e desigualdade (RIMISP- DTR).

Tanto os resultados do "Getting it right" quanto do programa “Dinâmicas Territoriais Rurais” apontam para duas questões interconectadas e amplamente inseridas no debate internacional dos dias de hoje: **Governança de recursos naturais e Direitos Humanos nos Negócios**, especialmente nas indústrias extrativas. Ambas as questões tangenciam a regulação da dimensão social no modelo de desenvolvimento vigente.

No tocante a direitos humanos, a atuação da maioria das grandes empresas em territórios anfitriões (retratada acima) evidencia a exclusão da dimensão social dessas interações, a começar pela aplicação dos princípios básicos de direitos humanos, a saber: “(I) igualdade e não discriminação, (II) participação e inclusão, (III) prestação de contas e o papel da lei” (accountability and rule of law). (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2012)

Apesar de estarem inclusos no Pacto Global, (criado em 1999 e amadurecido somente em 2015, como mostrado no capítulo anterior) e nos princípios do ICMM (desde 2003), não é de surpreender que, nos anos iniciais de 2000, os direitos humanos básicos ainda fossem violados nos territórios anfitriões de grandes investimentos, como apresentam os estudos. Antes de serem aplicados pelas empresas, a própria conexão entre direitos humanos e desenvolvimento esteve por muito tempo fragilizada.

A integração dos direitos humanos na política de desenvolvimento tem sido destacada como uma prioridade fundamental a nível internacional, europeu e nacional, incluindo a recém agenda 2030, promulgada na 70ª assembleia da ONU:

Nós resolvemos, entre agora e 2030, acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; **proteger os direitos humanos** e promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas; e assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais. ...???? e 8. Prevemos um mundo de **respeito universal dos direitos humanos e da dignidade humana**, do Estado de Direito, da justiça, da igualdade e da não discriminação; do respeito pela raça, etnia e diversidade cultural; e da igualdade de oportunidades que permita a plena realização do potencial humano e contribua para a prosperidade compartilhada. Um mundo no qual todos os entraves jurídicos, sociais e econômicos para seu **empoderamento** foram removidos. Um mundo justo, equitativo, tolerante, aberto e socialmente inclusivo em que sejam atendidas as necessidades das pessoas mais vulneráveis. (UNITED NATIONS, 2015 p. 03, parágrafo 3, grifo nosso)

Mas não foi sempre assim. Nos últimos 50 anos, houve uma desconexão entre direitos humanos e a ideia de desenvolvimento, que só volta a ser restabelecida na 1ª década dos anos 2000. Em recente publicação “*Mainstreaming Human Rights in Development*” *Policies and Programming* (2012), a ONU faz um retrospecto e ressalta que a integração dos direitos humanos às questões de desenvolvimento foi tratada desde 1945, quando os Estados-membro e as agências da ONU concordaram em "Conseguir

uma cooperação internacional para resolver os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário, e para promover e estimular o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos", de acordo do artigo 1º da Carta da ONU. No entanto, a conexão entre direitos humanos e desenvolvimento se enfraqueceu principalmente por questões políticas: direitos humanos se tornaram altamente politizados, com alguns Estados priorizando direitos civis e políticos e outros, salientando a importância dos direitos econômicos, sociais e culturais, enquanto o desenvolvimento foi tratado de forma mais pragmática através da assistência técnica (UNDP, 2012). O próprio "direito ao desenvolvimento", que já fora objeto de importante declaração da ONU em 1986, só foi consagrado como um dos "DH" na Conferência de Viena de 1993 (VEIGA, 2015, p. 1). Com o fim dessa divisão ideológica global na década de 1990, a relação entre direitos humanos e desenvolvimento começou a ser restabelecida. As Nações Unidas passam a adotar a transversalidade do tema somente em 1997<sup>141</sup>, vinculando direitos humanos e desenvolvimento em seus programas. Também, somente há uma década (2003), é divulgado entendimento comum das Nações Unidas sobre a Abordagem para o Desenvolvimento Baseada em Direitos Humanos (HRBA) e adotado por agências das Nações Unidas. Essa metodologia afirma que os programas de desenvolvimento devem:

1) Fomentar os direitos humanos (meta), 2) ser guiados por direitos humanos (processo) e 3) contribuir para o desenvolvimento das capacidades dos 'portadores de deveres "para cumprir as suas obrigações e/ou de 'Direitos de titulares' para reivindicar seus direitos (resultado)". (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2012), p.02)

Apesar das diversas abordagens políticas para integrar os direitos humanos a políticas de desenvolvimento<sup>142</sup>, estudos demonstram que os desafios para sua institucionalização ainda são uma realidade a ser enfrentada (HOLLANDER; MARX; WOUTERS, 2013), coincidindo com a realidade retratada pelos estudos do RIMISP e CDA Learning.

Segundo Jose Eli da Veiga,

... acabar com esse hiato será crucial para a próxima etapa de legitimação da sustentabilidade, pois ela certamente terá que implicar, além da propositiva participação da sociedade civil, também a responsabilização dos governos que não estejam respeitando os direitos humanos entre os quais o direito ao desenvolvimento sustentável em tribunais internacionais, nacionais e subnacionais. (VEIGA, 2015)

Para a ONU, integrar os direitos humanos contribui para o atingimento do desenvolvimento humano:

"So the strive for human development is not an act of charity but is about creating an enabling environment for people to exercise their choices which includes their civil, cultural, economic, political and social rights, including the right to development". (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2012) p.02)

A vinculação mais direta de direitos humanos às indústrias extrativas ocorre inicialmente através da maior atenção da opinião pública para os seus impactos, como

---

<sup>141</sup> Convocada pelo Secretário Geral Kofi Annan na reforma da agenda das Nações Unidas

<sup>142</sup> De acordo com o paper: 1) endosso da retórica dos direitos humanos; (2) diálogo sobre direitos humanos; (3) os direitos humanos e programas de democracia; (4) integração dos direitos humanos e abordagens baseadas nos direitos humanos (5).

ocorrido em 1995, onde um ativista - que liderou campanha não violenta contra a degradação ambiental produzida pela Shell, na Nigéria - foi executado por militares nigerianos. (WACHENFELD, MARGARET, DE ANGULO, 2015)

O lançamento de "Desenvolvimento sustentável em economias minerais: A Tese da Maldição dos Recursos"<sup>143</sup> (Routledge -1993) também ampliou o debate internacional sobre governança de recursos naturais e o papel das indústrias, em especial as extrativas e sua relação com o desenvolvimento humano em seus países/territórios anfitriões. Desde então, o fenômeno e suas muitas dimensões têm sido extensivamente estudados, como, por exemplo, o "Índice de Governança de Recursos" que mede a transparência e responsabilização no setor de petróleo, gás e mineração de 58 países em todo o mundo. Sua edição de 2013 revela um déficit de governança em muitos países e aponta para a reforma de Estados e soluções para enfrentar a noção determinística da "maldição dos recursos". (Wachenfeld, Margaret, de Angulo, 2015).

A governança de recursos naturais também é objeto de discussão regular do G7/8 e G20. Dentre outras organizações regionais, a OEDC recentemente lançou a política de diálogo em Recursos Naturais baseada em desenvolvimento (Policy Dialogue on Natural Resource-based Development), a União Africana lançou a sua Visão da Mineração Africana em 2009, objetivando quadro regional para governança das extrativas. Uma ampla gama de ONGs de defesa, incluindo a Global Witness e Oxfam, estão ativas no espaço de governança dos recursos naturais. A criação do Natural Resources Governance Institute trouxe uma voz independente ainda mais poderosa no espaço de recursos naturais, juntamente com outros grupos de reflexão importantes, tais como o Centro de Columbia para o Investimento Sustentável, o Instituto Internacional para Meio Ambiente e Desenvolvimento e o Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável. A Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas (EITI), que reúne governo, empresas e sociedade civil, realizou recentemente uma grande reforma de seu padrão, expandindo seu foco na cadeia de valor das extrativas e continua a expandir sua filiação. (WACHENFELD, MARGARET, DE ANGULO, 2015). O recém formado GDL<sup>144</sup> também lidera iniciativa de Transparência e Diálogo nas indústrias extrativas na América Latina<sup>145</sup> junto a PNUD, Avina, Care Peru e o Grupo de Diálogo Mineração e Desenvolvimento Sustentável do Peru.

No âmbito global, após seis anos de estudos, são endossados pelos países membro das Nações Unidas<sup>146</sup> os princípios orientadores de Direitos Humanos e Negócios (2011), que visam à implantação do modelo de Proteger, Respeitar e Remediar (2008), clarificando o papel dos atores sociais com respeito aos direitos humanos. O modelo PRR (Proteger, Respeitar e Remediar-2008) é incorporado aos princípios orientadores da OECD, em sua revisão também em 2011 e lançado em estratégia para extrativas pelo PNUD. Dá-se, então, um marco da incorporação da dimensão social na atuação do setor privado, através da incorporação formal nos guias empresariais do direito primário e primeiro do ser: os direitos humanos.

---

<sup>143</sup> Termo cunhado pelo economista britânico Richard M. Auty para descrever o fenômeno da situação de países com ricos recursos naturais frequentemente se desenvolverem mais lenta, mais corrupta, mais violentamente e com governos mais autoritários do que outros.

<sup>144</sup> Grupo de Diálogo Latino Americano em <http://www.diálogolatinoamericano.org/>

<sup>145</sup> Ver mais em: <https://lnkd.in/dBpHfVJ>

<sup>146</sup> Ver : Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework (John Ruggie;2011)

### 3. SOBRE A PROMOÇÃO DE INTERAÇÕES EXITOSAS – GRANDES INVESTIMENTOS PRIVADOS E TERRITÓRIOS

#### 3.1 Contribuições de Grandes Investimentos para Dinâmicas Territoriais Exitosas - Programa Dinâmicas Territoriais Rurais – RIMISP:

Por que as empresas mantêm padrões de interação que levam a armadilhas de pobreza, desigualdade e conflitos, como mostram as pesquisas do CEP e RIMISP em seus territórios anfitriões? Essa interrogação também é feita pelo RIMISP no seu Informe Final:

Hay que aprender más **sobre cómo lograr que los actores más poderosos** de los territorios, incluyendo en forma prominente a las grandes empresas, **se comprometan profundamente en acciones colectivas de desarrollo territorial**, en vez de hacer uso de su poder para acceder directamente a soluciones a sus problemas particulares. Como casi siempre las dinámicas territoriales suceden en espacios que son mayores y distintos a la jurisdicción de un gobierno local, debemos seguir experimentando e innovando en los mecanismos que ayuden a construir formas de gobernanza y de gestión pública que puedan hacerse cargo efectivamente de las dinámicas de desarrollo de escala territorial (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p. 8)

Sua afirmação remete à mentalidade já abordada de predominância da dimensão econômica sobre as demais por diversos autores citados na primeira parte desta pesquisa.

O estudo DTR alerta que, no tocante às empresas, estas muitas vezes são a causa das brechas territoriais (Haja vista as modalidades e condições de instalação de seus empreendimentos) e clama por **acordos mais amplos do que as ações tradicionais de responsabilidade social:**

Las acciones tradicionales de responsabilidad social empresarial no pueden reemplazar acuerdos más globales para fortalecer los aspectos positivos de sus inversiones en el desarrollo económico, social y ambiental del territorio. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a, p. 6)

Recomenda que seus **investimentos estejam dentro de uma estratégia territorial** que se compatibilize com as dimensões do desenvolvimento sustentável. Isto implica compreender a dinâmica territorial exitosa e propiciar que as coalizões sociais inovadoras existam e se fortaleçam:

Condición fundamental es enmarcar esas inversiones dentro de una estrategia de desarrollo territorial que compatibilice criterios de eficiencia económica con objetivos de equidad, cohesión social y sustentabilidad ambiental. Esto implica el **desarrollo institucional necesario para la construcción de reglas que normen el acceso a los activos territoriales, así como la configuración de actores y coaliciones que lideren los procesos de desarrollo**, incorporando los intereses de los sectores pobres y tradicionalmente excluidos. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a, p.05).

Adicionalmente, reconhece como uma das grandes contribuições do setor privado para a dinâmica exitosa sua atuação nos potenciais **benefícios de sua própria cadeia de valor:**

Según sus estudios, dos condicionantes clave para que esas inversiones se constituyan en un aporte para el territorio son el encadenamiento productivo

con empresas locales y la oferta laboral que abren a los habitantes locales. Los investigadores sostienen que para que esto ocurra, la política pública cumple un rol fundamental. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, n.d.)p.01)

Para os dois atores, tanto locais quanto extraterritoriais, a coalizão territorial – que, segundo o Programa, é uma dimensão política normativa fundamental para o desenvolvimento – objetiva, em última análise, **desenvolver capacidades** que permitam ao território expressar seu potencial e reduzir as brechas para a promoção do bem-estar:

... en el desarrollo de la capacidad de cada territorio para expresar todo su potencial, cualquiera ese sea; y •En la reducción de las brechas territoriales en aquellas dimensiones del bienestar que una sociedad nacional valore como importantes...(PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2012, p. 27)

### **O que se pode fazer? Conclusões e Recomendações:**

O que fazer para que as dinâmicas territoriais exitosas aconteçam é o que RIMISP, em seu documento lançado em 2013, propõe. Considerando que as conclusões do estudo apresentam as coalizões sociais inovadoras como chave para dinâmicas territoriais exitosas e que elas se formam na interação histórica dos atores, o Programa DTR demarca as ações que a empresa pode ter visando contribuir com o desenvolvimento territorial. Destacamos resumidamente os principais pontos no quadro 7 (Retiramos do documento original somente os principais elementos sinérgicos com esta pesquisa, envolvendo desenvolvimento territorial e grandes investimentos privados).

**Quadro 7: Estratégias para o desenvolvimento territorial e Ações que os grandes investimentos privados podem ter para contribuir com ele.**

<p><b>Estratégia para o desenvolvimento territorial</b> (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011a)</p>	<p><b>Ações que os grandes investimentos privados podem ter para contribuir com ele</b> (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011b)</p>
<p>Promoção da <b>coesão territorial</b> e enfrentamento da pobreza, definindo <b>graus mínimos aceitáveis de equidade</b>, através de políticas de médio/longo prazo para redução de brechas territoriais. (Estratégia a partir do país).</p>	<p>Fortalecer os governos locais em competências e capacidades para implementar estratégias de gestão territorial que enquadrem investimentos extraterritoriais no âmbito dos planos de desenvolvimento mais amplos, construídos sob condições de maior consenso social.</p>
<p>Criação de espaços e de oportunidade política para formação de <b>coalizões inovadoras</b> no território e nos fundos de desenvolvimento territorial pode ser um instrumento importante. (Estratégia a partir do território).</p>	<p>Estabelecer estratégias de investimento econômico e social no território) para construir laços mais estreitos com a comunidade local. Encadeamento produtivo com pequenas e médias empresas, serviços locais e oportunidades de trabalho decente.</p>
<p>Implantação de políticas de médio e longo prazo para <b>Expansão das capacidades de agencia</b><sup>147</sup> dos atores territoriais, (Estratégia a partir do território).</p>	<p>Através de programas de fortalecimento de capacidades, potencializar atores sociais, tais como pequenas empresas e organizações sociais a participarem nas discussões e processos de tomada de decisões relativos à operação de grandes investimentos extraterritoriais e o uso que está sendo feito dos recursos naturais.</p>
<p>Implantação de políticas de médio e longo prazo para <b>Mudanças institucionais nos 5 domínios-chave</b>. (Estratégia a partir do território)</p>	<p>Fortalecer os marcos institucionais equitativos que regulam o uso dos recursos e incentivar um papel ativo dos atores sociais na vigilância dos processos de transformação dos recursos naturais, que envolve a sensibilização, formação e fornecimento de ferramentas para facilitar o seu papel fiscalizador.</p>

Elaborado e traduzido pela autora com base em RIMISP, IEP & RIMISP, 2012

<sup>147</sup> Para criar “capacidade de agencia”, complementa: “La clave parece estar en que los agentes de la política pública se centren en ampliar la *oportunidad política* y los *incentivos* para que los actores sociales en los territorios interactúen y vayan construyendo sus formas de acción colectiva de la forma, con los ritmos y con los objetivos que ellos mismos valoren y sean capaces de implementar.”

### 3.2 Fazendo as relações empresa-comunidade funcionarem - “GETTING IT RIGHT”:

Segunda a pesquisa do CDA Learning, foram observados padrões nas evidências das relações entre impactos corporativos, políticas corporativas e princípios implícitos nos quais essas relações foram baseadas.

Para essa abordagem, a recorrência de relações problemáticas entre empresas e comunidades está baseada nas premissas e na mentalidade empresarial que veem a comunidade sob a perspectiva de mitigação, como um risco. Essa mentalidade leva a condutas empresariais de pouca informação e contato, benefícios de curto prazo e conflitos. Essas premissas “erradas” levam a políticas e comportamentos errados que resultam em impactos negativos. Os padrões encontrados na pesquisa permitem a afirmação de que os conflitos são previsíveis e preveníveis.

Exemplo de Impactos oriundos de premissas corporativas (Quadro 8):

**Quadro 8: Riscos/impactos oriundos de premissas corporativas**

<b>Premissa</b>	<b>Prática ou Política</b>	<b>Risco ou impacto</b>
Todo problema tem uma solução monetária.	Compensação por prejuízos, acidentes, vazamentos, ao invés de endereçar causas raízes.	Foco em soluções monetárias mina a percepção necessária à empresa de estabelecer relacionamento genuíno. Muitas coisas importantes para pessoas não tem valor monetário e pessoas ficam nervosas quando percebem que a companhia quer comprá-las.
Mais contatos e compartilhamentos de informação irão gerar mais demanda.	Engajamento só quando é necessário.	Comunidade tem atenção só quando há um problema e comportamentos “obstrutivos” são premiados com a atenção da cia.
Departamento de Relações comunitárias não é uma das atividades operacionais principais.	Ausência de relações comunitárias (e orçamento) no desenho do projeto; falta de investimento em equipe profissional e falta de integração interna.	Companhia é reativa. A mentalidade de segregação significa falta de apoio para relações comunitárias na organização. A mensagem para a comunidade é que qualquer coisa serve se os objetivos de produção foram atingidos.

Traduzido pela autora baseado em Zandvliet & Anderson, 2009, p.60.

Para que essa relação seja de bem-estar, os autores pontuam ser necessária uma mudança de mentalidade, numa perspectiva de cooperação e oportunidade, abordando a comunidade como parceira. A conduta empresarial decorrente dessa mentalidade inclui engajamento pró-ativo, informações fartas sobre políticas, práticas e uma estratégia de longo prazo feita entre comunidade e companhia. Desta forma, os resultados também podem ser previsíveis: a empresa sendo vista como catalisadora de um futuro melhor.

Essa proposição de ação para empresas, de parceria, está baseada na percepção das comunidades participantes da pesquisa, que ao serem perguntadas sobre como definiriam sucesso na relação companhia/comunidades, vão para além da distribuição de benefícios e apontam para:

- Melhoria da prosperidade econômica e de serviços sociais, incluindo benefícios diretos de empregos e contratos indiretos, oriundos de aumento de qualidade de vida e resultantes de aumento da atividade econômica, melhor saúde, educação e infraestrutura providas pela empresa.
- “Approach” da companhia que demonstre justiça e respeito – “uma companhia que é uma boa vizinha”.
- Uma companhia que, em resultado de sua atividade, se responsabilize por qualquer impacto negativo na vida das pessoas. (ZANDVLIET & ANDERSON, 2009, p.68)

Seguindo essa lógica, o livro apresenta os passos para que os aspectos negativos da relação empresa/comunidade sejam transformados, a saber: 1- Identificar impactos negativos. 2- Que políticas e práticas estão correlacionadas a eles? 3-Quais premissas corporativas levam a implantação dessa política/prática? 4- Reverter ou adaptar premissas corporativas. 5- Rever políticas e práticas baseadas em novas premissas.

Os princípios referentes à abordagem de parceria e que devem ser aplicados nas três áreas principais de interação empresa/comunidade (Distribuição de benefícios, comportamento e efeitos colaterais do empreendimento) são: **transparência, respeito, cuidado e justiça**, que ocasionam o sucesso da interação entre empresas e comunidades, provocando os seguintes impactos positivos (Quadro 9):

**Quadro 9: Impactos positivos provocados pelas empresas.**

<b>Atores</b>	<b>Impactos provocados pelas empresas:</b>
Comunidade:	Coesão e cooperação intra e intergrupos
	Melhora da qualidade de vida: bem-estar, segurança, cultura.
	Senso de estar sendo desrespeitado,
Governo:	Aumento da capacidade de prover serviços e segurança
	Redução de abusos contra direitos humanos.

Baseado em Zandvliet & Anderson, 2009, p. 17.

Em segundo momento, o estudo descreve aspectos da operação corporativa que afetam a relação com a comunidade, a saber: políticas de contratação, de compensação, de consulta à comunidade, de projetos comunitários, de trabalho com ONGs e com governos. O acompanhamento através de indicadores de performance é incentivado, sendo um deles a performance social, já apresentada no primeiro capítulo desta pesquisa.

Cabe salientar que esta abordagem tem foco principalmente nas relações empresa/comunidade e não no negócio como um todo.



### 3.3 Extrairdo com propósito - criando valor compartilhado nos setores extrativos:

Michael Porter (2014) afirma que os setores extrativos são os que apresentam maior oportunidade e relevância para a aplicação do conceito de Valor Compartilhado (já apresentado no capítulo referente à RSC). Sua justificativa reside no histórico adverso da relação empresa/comunidade, bem como no tamanho da oportunidade existente nessa interação. Ele alerta que, embora as companhias ainda não entendam o custo associado aos conflitos, seu impacto é real, como a paralisação das operações da BP em Serra Matoso (2013) e a queda de 30% nas ações da Barrick Gold, dois meses após anúncio de protestos. Considerando também que a atuação do setor extrativo irá aumentar em regiões subdesenvolvidas, ele alerta que a resposta a esse desafio é urgente. Em seu relatório “*Extracting with purpose*” (2014), o consagrado teórico de gestão empresarial avança na discussão apresentada no capítulo 1 desta pesquisa, onde corporações gastam bilhões em conflitos com a comunidade, apesar de seus extensos programas comunitários, aumentam seus investimentos sociais e, mesmo assim, a licença social para operar é um de seus maiores desafios. Em paralelo, as empresas monitoram os dólares gastos, mas não as soluções para questões chave da sociedade. Para Porter, o problema está no foco atual das empresas que abordam o tema enquanto gerenciamento de riscos não técnicos, ou seja, dos próprios conflitos ao invés de se concentrarem na causa, na raiz dos mesmos. Em sintonia com Zandvliet, ele aponta que as causas dos conflitos residem nas questões relativas à prosperidade das nações e comunidades anfitriãs, traduzidas na oferta de oportunidades econômicas, qualidade da saúde, educação e preservação ambiental. Para ele, a adoção da estratégia de Valor Compartilhado é imperativa para os setores extrativos e para essa interação com a sociedade: “*Aligning the business interests of extractives companies with community needs and priorities is the only real solution for companies and communities alike.*” ; (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p.03)

Através de argumentos relativos à estratégia de negócio, ele ressalta a criticidade para as empresas em maximizar impactos positivos: a) falta de progresso social tem consequências tangíveis no negócio (atrasos, interrupções); b) o setor pode servir como catalisador do crescimento econômico; c) a vantagem competitiva tradicional, através da excelência tecnológica, está se erodindo. Para ele, companhias que demonstrarem contribuir com o desenvolvimento sustentável terão vantagem competitiva sobre as demais.

Diferentemente de Zandvliet, sua pesquisa foca somente em exemplos de sucesso de interações empresas/comunidades, tomando como base 26 organizações dos setores extrativos, cujas receitas anuais giram em torno de US\$ 04 trilhões. As experiências relatadas apresentam oportunidades na cadeia de valor, na otimização de recursos da operação corporativa e na oferta de produtos locais intermediários dos setores (irrigação, eletricidade, água). Segundo o autor, há duas formas de criação de Valor Compartilhado nas extrativas: uma diretamente relacionada ao negócio (Quadro 10 abaixo, itens 1 e 2) e outra relativa ao desenvolvimento econômico e comunitário (item 3):

**Quadro 10: Níveis de criação de Valor Compartilhado para indústrias extrativas.**

<b>1-Reconhecendo produtos e mercados</b>	<b>2-Redefinindo produtividade na cadeia de valor</b>	<b>3-Criando ambiente local favorável</b>
→ Construir mercados locais para os produtos intermediários criados pela atividade extrativa (por exemplo: água de irrigação/de beber, eletricidade)	→ Melhorar capacidades da força de trabalho local	→ <u>Desenvolver arranjo local para suportar os setores extrativos</u>
	→ Fortalecer fornecedores na cadeia de abastecimento	→ <u>Investir em infraestrutura compartilhada e redes logísticas.</u>
	→ Melhor preparação para desastre local e capacidades para respostas a emergência	→ <u>Parcerizar outros arranjos locais e governo em construção de infraestrutura comunitária.</u>
	→ Melhorar utilização de água, energia e outros recursos usados nas operações	→ <u>Atuar ativamente no desenvolvimento comunitário e econômico</u>
		→ <u>Melhorar capacidade de governança local e nacional</u>

Tradução nossa baseada em (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p.07).

Observa-se que a melhoria da capacidade de governança (*soft investment*), embora seja enfatizada como importante área pela publicação, é apenas um dos itens da estratégia de criação de ambiente favorável para o negócio; lembrando que, segundo o RIMISP, as coalizões não são mais um item, mas a chave para a promoção de dinâmicas exitosas.

Os demais itens dizem respeito aos já tratados temas de infraestrutura (*hard investments*) e cadeia de suprimento, mais palatáveis para a linguagem de negócios.

Porter chama atenção para o contexto competitivo no qual as estratégias de valor compartilhado estão inseridas. Ele observa a importância desse entendimento, especialmente para indústrias extrativas, que devem atuar nos outros níveis de competitividade para além do seu próprio (microeconômico), destacando o desenvolvimento humano e institucional (Quadro 11):

**Quadro 11: Determinantes de competitividade das extrativas.**

<b>A-Micro econômicas</b>	<b>B-Macro econômicas</b>	<b>C -Dotações</b>
Qualidade do ambiente de negócio	Políticas fiscais e monetárias	Recursos naturais, Localização geográfica e População
Estado de desenvolvimento dos <i>clusters</i>	<b>Desenvolvimento Humano e instituições políticas efetivas</b>	
Sofisticação da estratégia e operações corporativas		

Fonte: Tradução nossa baseada em (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p. 20).

Cabe salientar que a recomendação de Porter de atuar nas instituições e na promoção do desenvolvimento humano é parte também do “Modelo de desenvolvimento sustentável” do ICMM: “*Contribute to the social, economic and institutional development of the communities in which we operate*” (ICMM Principles – 9 apud MCDONALD, 2013, p. 28)

Como exemplos de boas práticas em criar Valor Compartilhado através das estratégias de melhoria da capacidade de governança local, Porter cita:

- *Newmont Mining Corporation*, que criou uma Fundação para o Desenvolvimento (Ahafo), em Gana, para ajudar a construir a governança e as capacidades de tomada de decisão nas comunidades locais, reduzindo o conflito e melhorando assim a estabilidade regional.

- “Parceria da Mineração para o Desenvolvimento”, no Zâmbia. Em colaboração com o governo e outras partes interessadas, ICMM identificou áreas para o desenvolvimento da governança de recursos que, se implementadas, criariam um ambiente mais estável para as empresas e melhorariam a capacidade do governo em beneficiar as comunidades.

Desde o lançamento do artigo “Criando Valor Compartilhado” (2011), algumas empresas começam a desenhar suas iniciativas e a maioria ainda se encontra em fase exploratória. Segundo o relatório, os principais obstáculos para o Valor Compartilhado se concentram na estrutura organizacional e cultural prevalecente nas companhias.

As recomendações (Quadro12) para empresas acelerarem essa transição para o valor compartilhado se concentram em:

**Quadro 12: Recomendações para empresas adotarem a estratégia de Valor Compartilhado**

<b>Áreas/ Desafios</b>	<b>Ação a ser tomada</b>	<b>Sucesso no longo prazo</b>
Abordagem para questões da sociedade	Ter visão de longo prazo em direção a solucionar questões da sociedade para beneficiar o negócio	Estratégias para atender às necessidades da sociedade embutidas no negócio
Removendo Barreiras internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir questões sociais no planejamento do projeto</li> <li>• Desenvolver equipes multifuncionais com fluência em questões empresariais e sociais</li> <li>• Incorporar métricas sociais em estruturas de incentivos</li> <li>• Desenvolver competências e habilidades para o tratamento das questões sociais em toda a empresa</li> </ul>	Companhias ligam resultados sociais com sucesso empresarial
Medindo a oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar apropriadamente todos os benefícios e os custos de iniciativas de valor compartilhado</li> </ul>	Questões da sociedade são integradas ao negócio, todo impacto para o negócio é compreendido
Obtendo colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar áreas promissoras para colaboração pré-competitiva</li> <li>• Desenvolver novas colaborações baseadas em objetivos compartilhados.</li> </ul>	Companhias lançam parcerias multi-setoriais para endereçar questões da sociedade
Alinhamento com Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar suporte para construção de capacidades</li> <li>• Desenhar programas que criem benefícios do negócio, antecipando regulações</li> </ul>	Governos parceiros das companhias para criar condições de Valor Compartilhado

Fonte: Tradução nossa baseada em em (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p.08),

Cabe salientar que a maioria dos desafios, segundo a visão de Porter mencionada acima, é interna, da própria natureza da mentalidade atual das firmas relativos à visão e organização interna, incluindo contabilização de todos os custos. Somente após vencer esses desafios, que dão conta de incorporar a dimensão social no propósito das empresas, elas estarão aptas a melhor incorporar elementos centrais para o desenvolvimento territorial em suas políticas, que não se restringem ao melhor encadeamento produtivo e oportunidades de emprego, como apresentou o marco teórico do RIMISP e o próprio Porter ao apresentar o contexto competitivo das empresas.

### **3.4 A presença da estratégia de desenvolvimento territorial (Marco teórico RIMISP-DTR) nas estratégias referência do setor privado:**

Esta pesquisa considerou como uma das hipóteses para a causa do fracasso da relação empresas/territórios anfitriões a visão dominante que norteia a atuação do setor privado, (retratando a mentalidade do sistema). Não só os estudos sobre a atuação de grandes investimentos em territórios anfitriões (RIMISP e CDA Learning) apresentaram uma atuação baseada em mentalidade utilitarista, focada no curto prazo e na predominância da dimensão econômica sobre as demais, como as estratégias propostas por Porter e também pelo CDA Learning abordam diretamente essa questão como um dos maiores impeditivos para a interação exitosa corporações/comunidade.

Tanto Zandvliet como Porter colocam o foco prioritário do fracasso nessa mentalidade que orienta a abordagem empresarial quanto às questões da sociedade. Ambos deslocam o foco da oposição empresas/sociedade para a parceria como mentalidade *sine qua non* para uma relação bem sucedida. Esse também parece ser um importante avanço, deslocando importantes referenciais do setor privado para a busca de soluções conjuntas. Não ficou claro para esta pesquisadora se a visão de que as forças de mercado sozinhas poderão dar conta do desenvolvimento está sendo desmitificada ou fortalecida nas abordagens dadas pela gestão empresarial. Enquanto Zandvliet foca principalmente nos princípios que norteiam o comportamento, práticas e políticas das empresas, ainda no âmbito da responsabilidade social corporativa, Porter aborda a questão numa perspectiva estratégica que vai além das relações comunitárias e reposiciona o papel de negócio, colocando-o a serviço da sociedade e suas questões, a partir da criação do seu propósito.

Como a história já mostrou, o pilar da eficiência é mais palatável para a linguagem do setor empresarial. Foi assim que o ambientalismo das empresas se tornou estratégica e detentora de investimentos e estrutura dedicada. Porter faz o mesmo com a dimensão social, trazendo a quantificação da oportunidade/externalidades e o argumento estratégico para definitivamente integrar empresas com as questões da sociedade. Como ambos os referenciais (Valor compartilhado para extrativas e “*Getting it right*”) datam da primeira década dos anos 2000, ainda são de domínio majoritário das líderes do setor privado em fase exploratória, conclui-se que só recentemente a mentalidade do setor se volta, com elementos mais concretos, para incorporar as questões sociais em sua racionalidade dominante e, em consequência, em suas políticas e práticas, como sua atuação nos territórios anfitriões, alvo desta pesquisa.

A segunda hipótese levantada neste estudo para responder por que interações entre GIP e territórios anfitriões não andam juntos, decorrente da primeira, reside na incorporação de políticas que sejam condizentes com a promoção de desenvolvimento sustentável, como é o caso das estratégias de desenvolvimento territorial, que ainda não se encontram suficientemente presentes nas estratégias do setor privado, fazendo com que os esforços de investimento social das empresas e suas estratégias de relações empresa/comunidade sejam ineficazes para o bem-estar daquele território anfitrião e para o sucesso dos seus objetivos de negócio (proteção e criação de valor nos ativos tangíveis e intangíveis).

Relembrando o marco teórico, o estudo DTR do RIMISP elucida que coexistem num território diferentes estruturas (produtivas agrárias e de acesso e uso de recursos naturais). Associadas a essas estruturas, instituições particulares (regras formais e informais para regular o comportamento dos atores). Esses atores têm formas de ação diversas (grupos de interesse, movimentos sociais) que representam coalizões de

diferentes tipos. Umas, defendem o *status quo* (que beneficiadas, fazem esforços para mantê-lo) e outras fazem esforços por romper com as instituições dominantes e suas estruturas, impondo novo curso ao desenvolvimento do território. As mudanças institucionais, capazes de modificar o peso dessas estruturas existentes e incluir interesses de outros atores são parte central para uma dinâmica territorial exitosa. O RIMISP salienta que “o surgimento de coalizões sociais transformadoras é o fator que faz mais diferença para que os territórios concretizem dinâmicas de crescimento econômico com sustentabilidade ambiental”.

Este item apresenta análise sobre a abordagem dada aos elementos centrais para o desenvolvimento territorial, (segundo marco teórico de do RIMISP) por duas das principais estratégias referencia para o setor privado (Valor Compartilhado e Getting it right).

### **1 – Estratégia de coesão territorial com metas para redução de brechas**

O item referente a estratégias de coesão territorial do RIMISP faz menção a um compromisso com o desenvolvimento sustentável enquanto dignidade humana e qualidade de vida, a partir de uma visão de longo prazo e “desde arriba”. Deve haver metas para redução das brechas territoriais, sejam em saúde, educação e outras. A consideração da dimensão socioambiental como estratégia de longo prazo é uma realidade nas duas publicações analisadas. A correlação direta entre o bem-estar da comunidade e da empresa também é ressaltada como fator crítico de sucesso por ambas. Tanto o CDA Learning quanto o Valor Compartilhado nas extrativas correlacionam diretamente o sucesso do negócio ao sucesso do desenvolvimento territorial. Todas as duas referências pressupõem definição de objetivos comuns e indicadores referentes às ações acordadas (de projetos comunitários ou da ação de valor compartilhado acordada), mas não do território como um todo, no tocante a um planejamento territorial de desenvolvimento sustentável ou algo do gênero. A sugestão de que as empresas se envolvam em planos maiores do que o seu (como estratégias de desenvolvimento ou outros planos de desenvolvimento) é feita, mas não imperativa dentro do setor privado ( Quadro 13). Isso se deve ao percurso que as empresas se encontram, de incorporar minimamente a dimensão social em sua mentalidade (estratégias de negócio) e em suas operações (sistemas de gestão de ESG ou de sustentabilidade). Após essa internalização, elas poderão ser capazes de olhar o outro (território) e, assim, contribuir com os elementos centrais para a promoção de dinâmicas exitosas, que resultarão em melhores indicadores de desenvolvimento sustentável e de objetivos de negócio.

**Quadro 13: Comparativo de Estratégias “desde arriba” RIMISP x Estratégias do setor**

<b>Princípios teóricos e propostas de ação para grandes investimentos privados – RIMISP</b>	<i>Getting it Right Making Corporate-Community relations work</i>	<i>Extracting with purpose</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coalizão como dimensão política normativa do desenvolvimento.</li> <li>- Planejamento de desenvolvimento sustentável e metas.</li> <li>- Enfoque territorial X enfoque setorial.</li> <li>- Gestão territorial que demarque os investimentos extraterritoriais dentro de planos de desenvolvimento amplos, construídos em condições de maior consenso social.</li> <li>- Políticas públicas incrementando investimento público e privado para fechar brechas de emprego, educação, cidadania.</li> </ul>	<p align="center">Para o estudo, a maior transição é a visão de parceria com a comunidade e outros stakeholders ao invés de risco. Definição de objetivos comuns entre empresas e comunidades e indicadores e espaços para medi-los estão no centro da publicação. Não faz menção específica ao planejamento territorial e ao desenvolvimento sustentável. Aborda parcerias tripartites para fechar brechas ao tratar de investimento comunitário.</p>	<p align="center">Ter “Outcomes sociais é o objetivo estratégico maior”. No caso de extrativas, criar ambiente favorável é mais importante do que em outros setores. Parcerizar com outras companhias para resolver problemas sociais. Não cita a importância crucial do planejamento nem estratégia de desenvolvimento em conjunto com comunidade (gestão territorial). Recomenda robusto sistema de métricas para medir resultados sociais propostos na iniciativa de valor compartilhado.</p>

Fonte: Elaboração da autora

No âmbito das estratégias “a partir do território” para promoção de dinâmicas territoriais exitosas, segue abaixo a abordagem do CDA Learning e de Michael Porter frente às recomendações do RIMISP-DTR:

**2 – Implantação de políticas de médio e longo prazo para mudanças institucionais nos cinco domínios chave e favorecimento para coalizões sociais**, que se formam entre os agentes quando interagem em um pequeno grupo de domínios críticos ao longo da história do território<sup>148</sup>.

Neste item, há um consenso maior na orientação para atuação empresarial das referências analisadas junto a dois domínios citados pelo RIMISP: 1) Estrutura produtiva com geração de empregos/encadeamentos locais e 2) natureza do investimento e gasto público. A orientação para ação nesses domínios não quer dizer que as empresas já o façam eficientemente. A governança de recursos naturais é enfatizada pelo CDA Learning através dos princípios e mentalidade recomendadas, que refletem em políticas empresariais; entretanto, não há ênfase e nem menção da importância das mudanças institucionais na concretização de dinâmicas exitosas e na

<sup>148</sup> A saber:: (A) Regras e processos de governança dos recursos naturais que não concentram recursos, poder e oportunidades econômicas/ políticas, (B) Vínculos fortes com mercados dinâmicos, (C) Produtivas com muitas empresas, gerando muito emprego, com encadeamentos locais., (D) Laços / Relações fortes com cidades médias (E) Natureza do Investimento e do gasto público.

formação de coalizões inovadoras que são geradas ao longo da interação nesses domínios (Ver Quadro 14 abaixo).

**Quadro 14: Comparativo de Estratégias A partir do território RIMISP (mudanças institucionais) x Estratégias do setor.**

<b>Princípios teóricos e propostas de ação para grandes investimentos privados.</b>	<b>Getting it Right Making Corporate-Community relations work</b>	<b>Extracting with purpose</b>
<p><b>1) Governança de recursos naturais:</b> Fortalecer marcos institucionais - regras e processos equitativos que regulam acesso e uso dos recursos (solo, água) que não concentram poder nem oportunidades econômicas e políticas, e geração de consciência, capacitação e provisão de ferramentas que facilitem sua fiscalização e vigilância desses processos.</p>	<p>Inserção da ética e da dimensão socioambiental como mentalidade de longo prazo, refletida nas operações corporativas via respeito e cuidado, "accountability" com seus impactos nas políticas de compensação, justiça e transparência na distribuição de benefícios/políticas de projetos comunitários, de trabalho com ONGs e com governos. É específico quanto à participação da sociedade e estabelecimento de fórum regular.</p>	<p>Os recursos naturais são citados na estratégia de:</p> <p>a) Reconceber produtos que vão de encontro a necessidades sociais, como sistemas de reuso de água para irrigação, fornecimento de energia .</p> <p>b) Redefinindo produtividade com menor uso de água energia e recursos naturais.</p> <p>Não faz menção direta e enfática a regras de governança desses recursos, exceto no pilar de habilitando o ambiente de negócio.</p>
<p><b>2) Estruturas produtivas</b> com diversificação econômica, incluindo variedade e tipos de empresas (pequenas e médias) e encadeamento produtivo com serviços locais e oportunidades de trabalho decente. Estratégias de investimento econômico e social no território para gerar maior vinculação com a sociedade local.</p>	<p>Faz clara menção ao tema com foco nas políticas de contratação e de compras</p>	<p>Faz clara menção a investir em formação de clusters: fornecedores e grupos de trabalhadores. Cita exemplos como caso da BP Azerbaijão- (<i>Enterprise Development Program</i>) vinculando oportunidades econômicas de sua cadeia de fornecedora e caso da Chevron: <i>Foundation for Partnership Initiatives in the Níger Delta (PIND)</i>, capacitando ONGs e comunidade local.</p>
<p><b>3) Natureza do investimento e do gasto público:</b> rol de fiscalização e orçamento participativo</p>	<p>Faz menção ao tema com foco nas políticas de trabalho com governos. Enfatiza necessidade de transparência das receitas e construção de capacidade para entendê-las, responder a comunidade e não cita iniciativas de orçamento participativo.</p>	<p>Recomenda investir em Infraestrutura para melhorar determinantes macroeconômicas de competitividade do negócio. Menciona investimento em "soft" estruturas como iniciativas de investimento na capacidade de governança. Não cita iniciativas de fiscalização do gasto público e incentivo à elaboração de orçamento participativo.</p>

Fonte: Elaboração da autora



De acordo com os elementos citados acima, é possível concluir que as empresas ainda não se atentaram para a importância da formação de coalizões sociais inovadoras no desenvolvimento exitoso (ou não) de um território. Suas iniciativas atuais na dimensão social ainda visam incorporar principalmente os direitos humanos (em especial via *Due Dilligence*) e boas práticas de governança de recursos naturais (em especial - transparência) nas políticas e práticas corporativas.

**3- Criação de espaços e de oportunidade política** para formação de coalizões inovadoras, no território e os fundos de desenvolvimento territorial podem ser um instrumento importante.

4- Implantação de políticas em médio e longo prazo para **expansão das capacidades de agência dos atores territoriais**.

O CEPAL também vem enfatizando a necessidade de potencializar esses espaços a fim de que promovam mudanças institucionais e assegurem a realização dos objetivos da recém-aprovada Agenda 2030:

“... El **desarrollo de espacios de acuerdo y pactos sociales y políticos** amplios orientados hacia la concreción de objetivos superiores, como los establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, **es una fortaleza que se debe potenciar** (CEPAL, 2014). Estos acuerdos son un **sustrato clave** para institucionalizar y legitimar en el transcurso del tiempo las nuevas políticas de protección social. Junto al acuerdo social y político, se requiere avanzar en un pacto fiscal que **asegure recursos suficientes y estables para concretar los objetivos de erradicación de la pobreza, garantía de derechos y disminución sustantiva de la desigualdad social** en América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2015, p. 110. Grifos nossos)

Apesar de citar a necessidade de acordar as ações com a sociedade e atender as suas prioridades através da construção de soluções multistakeholders, para o “Extraíndo com Propósito” essa é mais uma das estratégias a serem aplicadas pelas extrativas (e não a chave) e não faz menção à importância de espaços que ampliem oportunidade política dos atores, nem à utilização de fundos para planejamento e acompanhamento compartilhados com os atores locais (da iniciativa de valor compartilhado e do desenvolvimento territorial). Já o CDA Learning especifica a criação de espaço regular de diálogo, denominado de *Comunicattion Vilage Comitte*, e atribui a extensão do envolvimento comunitário no sucesso dos projetos locais, embora não mencione a existência e importância da formação de coalizões inovadoras para o desenvolvimento territorial.

As políticas de expansão de capacidades são mencionadas nos dois referenciais estão majoritariamente relacionadas à capacitação de força de trabalho local e de fornecedores. O CDA faz referência direta à construção de capacidades de comunidades, governos e ONGs a fim de evoluir de projetos de “dependência para projetos de desenvolvimento” e ao protagonismo dos beneficiários em escolher seu próprio destino (Ver Quadro 15 abaixo).

**Quadro 15: Comparativo de Estratégias A partir do território RIMISP (oportunidades políticas e capacidades) X Estratégias do setor.**

RIMISP 2012	CDA Learning Project- 2009	FSG – 2014 (em (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH,))
<p><b>Princípios teóricos e propostas de ação para grandes investimentos privados</b></p>	<p><b>Getting it Right Making Corporate-Community relations work</b></p>	<p><b>Extracting with purpose</b></p>
<p>- "Ampliar a <b>oportunidade política</b> e os incentivos para que os atores sociais nos territórios interajam e vão construindo suas formas de ação coletiva, da forma e nos ritmos e com os objetivos que eles mesmos valorem e sejam capazes de implementar".</p> <p>- Fundos de desenvolvimento territorial podem ser um instrumento importante.</p>	<p>Faz menção ao tema com foco nas políticas de consulta à comunidade, de projetos comunitários, de trabalho com ONGs e com governos. Faz breve referência a fundos compartilhados para aproximação de grupos e à importância da participação social. Não cita a criação de espaços para oportunidade política e formação de coalizões inovadoras.</p>	<p>Não faz referência a fundos compartilhados nem à criação de espaços para oportunidade política e formação de coalizões inovadoras.</p>
<p>- Através de programas de <b>fortalecimento de capacidades</b>, preparar atores sociais, como pequenos empresários e organizações sociais, para participarem dos debates e processos de decisão a respeito da operação dos investimentos extraterritoriais e do uso que está sendo feito dos recursos naturais.</p> <p>- Fortalecer governos locais em atribuições e capacidades para implementar estratégias de gestão territorial.</p>	<p>A expansão de capacidades é claramente citada tanto para a cadeia produtiva quanto para governos e comunidade. Não há referência à formação de coalizões sociais.</p>	<p>Recomenda, a partir da estratégia de "Redefinir produtividade", a capacitação para respostas a desastres, e capacidades da força local. Cita criação de capacidade de tomada de decisão e governança para comunidade na estratégia de desenvolvimento de ambiente favorável, como os casos exemplares de: <i>Newmont Mining Corporation-Ahafo Development Foundation e ICMM - Zâmbia Mining Partnership for Development</i>, focado na capacitação do governo.</p>

Fonte: Elaboração da autora.

### 3.5 Síntese

Esta segunda parte do estudo buscou compreender primeiramente como são promovidas dinâmicas territoriais exitosas (que resultam em indicadores de redução de desigualdade, pobreza e sustentabilidade ambiental), utilizando-se do marco teórico do RIMISP. Em seguida, trouxe elementos para compreender como são as interações de grandes investimentos privados com territórios anfitriões *per se*, através de duas pesquisas (RIMISP e Learning) que retratam essas interações em mais de 60 companhias em 05 continentes e em 1260 municípios da A.L. respectivamente, na 1ª década dos anos 2000. Visando ao entendimento sobre as recomendações para promoção das interações Empresas/Comunidades, esta parte do estudo reuniu as principais estratégias que orientam a atuação de grandes investimentos privados em territórios anfitriões (RIMISP,2012; Zandvliet, 2009 e FSG,2014). Considerando, como ponto de partida, que o desenvolvimento territorial é vital para o sucesso de grandes investimentos privados, as estratégias para esse desenvolvimento precisam estar previstas nas estratégias de atuação empresarial, tópico do último item, que verifica a presença de condições para a promoção de desenvolvimento territorial sustentável (marco teórico RIMISP) nas estratégias do setor privado. Para isso, foi elaborado quadro de análise comparando principais recomendações do marco teórico e sua existência nas principais estratégias referência para o setor empresarial e suas interações com territórios anfitriões.

#### **As dinâmicas Territoriais:**

Dada a desigualdade espacial apresentada no 1º capítulo e considerando a abordagem do desenvolvimento territorial, em linha com diversos autores ((Abramovay, 1999; da Veiga 2000; Berdegué, 2003; 2011; Banco Mundial 2007), o RIMISP lidera pesquisa em mais de 50 organizações incluindo 11 países na América Latina, em busca de identificar a existência de dinâmicas territoriais exitosas e suas razões). Em seu Informe Final (2012), conclui que o desenvolvimento é espacialmente desigual e raro, mas possível em quase 13% dos 1260 municípios analisados.

O estudo atribui o **fracasso** do desenvolvimento territorial, presente na maioria dos casos, às armadilhas de desigualdade e pobreza, que são, por sua vez, consequência de estruturas fortemente arraigadas como: a) Regras e processos de governança dos recursos naturais que concentram poder e oportunidades econômicas e políticas. b) Vínculos frágeis de muitos territórios com mercados dinâmicos. c) Estruturas produtivas onde predominam poucas empresas, que geram pouco emprego, com poucos encadeamentos locais. d) Laços frágeis ou relações predatórias dos territórios em cidades medianas. e) Natureza do investimento e do gasto público, que busca unicamente otimizar a produtividade empresarial.

Segundo o DTR, os territórios podem alterar o curso de seu desenvolvimento e romper com essa inércia histórica através de mudanças institucionais que transformariam essas estruturas, levando o território para um novo modelo de desenvolvimento. **As condições apontadas para promoção dessas mudanças** vêm da interação de fontes exógenas e endógenas ao território. Os mencionados incentivos externos para uma mudança envolvem forças e choques extraterritoriais, como a instalação de um grande investimento. Do ponto de vista endógeno, temos a coexistência de estruturas (produtiva, agrária, etc.) e suas instituições associadas, que podem ser mantidas ou alteradas, segundo as ações coletivas (coalizões, movimentos

sociais) e interesses de atores concretos que, se beneficiados pelo seu *status quo*, fazem esforços de coordenação para sustentá-las e mantê-las (Leia-se “relações de poder”).

Os **fatores determinantes** para a ignição de dinâmicas territoriais exitosas não estão ligados à geografia (localização ou dotação de ativos). Para o Programa, a determinante para que um território experimente crescimento econômico com inclusão social e preservação ambiental está diretamente correlacionada às coalizões sociais. Essas ações coletivas se formam e se consolidam em processo de longo prazo, através da interação de atores sociais ao redor de cinco fatores principais (Governança dos recursos naturais, Vínculos com mercados dinâmicos, Estruturas produtivas, Relações com cidades medianas e Investimento e gasto público) e suas instituições (regras do jogo).

A eficiência dessas coalizões no término dessas armadilhas de pobreza e desigualdade depende do tipo de ação coletiva formada pelos atores, que deve ter características como: base ampla, poder, projeto e discurso comum de desenvolvimento sustentado em valores, chamada de “coalizão social transformadora.”

Considerando a compreensão de dinâmicas territoriais exitosas, suas principais condições e fatores determinantes, o programa DTR-RIMISP **propõe estratégias para a sua promoção**. As proposições envolvem dois ângulos diferentes e complementares. Um aborda o território de cima para baixo (Top Down) definindo graus mínimos aceitáveis para brechas territoriais e políticas de longo prazo para enfrentá-las. E o ângulo de baixo para cima (A partir do território), cujas recomendações focam nas mudanças institucionais nos cinco domínios chave e na preparação dos atores para fazê-las, incluindo provimento de expansão de suas capacidades e oportunidade política na formação de coalizões sociais transformadoras.

### **As interações per se:**

Tendo como pano de fundo o conhecimento acerca de dinâmicas territoriais (fracassadas ou exitosas), seguimos para compreender como se dá o papel das empresas nessa dinâmica, através das interações entre grandes investimentos privados e comunidades em seus territórios de instalação. A realidade comum apresentada por dois estudos conduzidos durante a 1ª década dos anos 2000 (RIMISP; 2012, Zandvliet; 2009) conclui que : o impacto de grandes investimentos privados em um território **nunca é neutro, os conflitos são uma constante e a maioria das empresas muda seu comportamento após crises**. Com o objetivo de ganhar evidências de como as companhias interagem com a sociedade/comunidade situadas ao redor de seus empreendimentos, o Corporate Engagement Project (CEP), por sete anos, visitou sites de 60 companhias e seus staffs na África, Ásia, América Latina, Austrália e América do Norte, bem como foram ouvidas as comunidades do entorno. O livro “**Getting it Right**” identificou padrões comuns em três áreas-chave de interação das corporações/sociedade local: 1-Distribuição de benefícios (como contratos, projetos comunitários vão para algumas pessoas e outras não). 2- Comportamento empresarial: Como a companhia e seu staff mostram **respeito, ou falta dele**, com a sociedade local. 3-“Efeitos colaterais”: Nível de responsabilidade da companhia com os impactos da sua presença junto à sociedade local. A forma de endereçar as três categorias acima normalmente está fundamentada em princípios de **falta de transparência, falta de respeito, falta de cuidado e injustiça**, que ocasionam a falta de suporte às empresas pela comunidade, governo, ONGs e *advocacy*’s.

A prática observada - de 2008 a 2011, nos municípios analisados pelo Programa de Dinâmicas Territoriais - corrobora os resultados encontrados nessa interação, tais

como crises, introdução de assimetrias de poder e conflitos provocados pelos grandes investimentos privados em seus territórios anfitriões, mencionados por Zandvliet. Sua literatura detalha essa interação entre empresas e territórios anfitriões. O estudo identifica duas **modalidades de atuação** dos grandes investimentos extraterritoriais, existindo a 1ª, alvo deste estudo, quando os atores buscam por recurso e o usam diretamente (caso das extrativas, biocombustíveis, salmoneiras) e a 2ª modalidade havendo quando o motor da atividade econômica é controlado por vários atores (casos como indústria leiteira do Peru e turística, em Santa Catarina). As **condições-chave para instalação** de grandes investimentos privados consideram: territórios com vantagens de dotação e qualidade de recursos naturais, investimentos públicos em bens públicos que permitem melhorias na produtividade das empresas e marco institucional favorável para a gestão privada de recursos naturais. (PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES, 2011b). Segundo os estudos empíricos, as dinâmicas iniciadas pela presença desses atores poderosos incluem: criação de instituições ambientais que permitem o acesso a recursos naturais-chave, cujas regras de manejo e de patrimônio incluem a autorregulação empresarial e algumas normas de fiscalização estatal. **Os efeitos** mais comuns são o esgotamento do recurso natural-chave para a própria atividade econômica e o estabelecimento de economias de enclave, perpetuando armadilhas de pobreza que levam aos resultados (territorial e empresarial) apresentados na introdução desta dissertação.

A realidade apresentada pelas duas pesquisas (CDA Learning e DTR-RIMISP) demonstra posicionamento empresarial baseado em princípios de atuação de falta de transparência, falta de respeito, falta de cuidado e injustiça, que se concretizam através de estruturas de poder que mantêm armadilhas de pobreza e desigualdade. Essas práticas ferem aos princípios básicos de direitos humanos, como: “(I) igualdade e não discriminação, (II) participação e inclusão, (III) prestação de contas e o papel da lei” (accountability and rule of law). (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2012). É o retrato do tratamento da sociedade e do meio ambiente enquanto oponentes e rivais ao negócio e na ausência de ética na condução empresarial (e não como parceiros, como pregam os defensores do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade corporativa moderna). As interações *per se* demonstradas apontam para duas questões interconectadas: **Governança de recursos naturais e Direitos Humanos nos Negócios**, que estão no centro da integração da dimensão social na visão de mundo vigente, em especial para as empresas tratadas no âmbito desta pesquisa. Essa integração dos direitos humanos às políticas de desenvolvimento é destacada como prioridade fundamental no debate internacional (incluindo a recém Agenda 2030). Desde 1945, o 1º Artigo da carta da ONU roga por uma “cooperação internacional para resolver problemas de caráter econômico, social (...), e promover e estimular respeito aos direitos humanos e liberdades”. Devido à politização do debate de direitos humanos e ao tratamento do desenvolvimento mais voltado à assistência técnica, os direitos humanos e o desenvolvimento ficaram desconectados. Somente na conferência de Viena (1993), onde o direito ao desenvolvimento passa a ser um dos direitos humanos, é que a conexão passa a ser restabelecida. É também recente (2003) a divulgação e adoção da HRBA pela ONU e suas agências e programas; todavia, os desafios para sua institucionalização são ainda uma realidade a ser enfrentada. Já a vinculação entre direitos humanos e indústrias extrativas é iniciada com a execução de ativista ligado a operações da Shell na Nigéria (1995), além do lançamento da Tese da Maldição de Recursos (Routledge; 1993) que termina por aproximar os temas: Direitos humanos, governança de recursos e indústrias extrativas. Atualmente, debates que buscam

soluções envolvendo governança de recursos naturais e desenvolvimento são objeto de discussão do G7/8 e G-20 e de outras iniciativas, tais como “Policy Dialogue on Natural Resource-based Development” (OECD; 2012) e Visão da Mineração Africana (União Africana; 2009). Crescem os organismos independentes com olhar atento sobre a questão, como o Natural Resources Governance Institute, o Centro de Columbia para o Investimento Sustentável, o Instituto Internacional para Meio Ambiente e Desenvolvimento, o Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável, o grupo de Diálogo nas indústrias extractivas na América Latina, dentre outros.

Em 2011, são endossados os princípios orientadores de Direitos Humanos e Negócios (2011), clarificando o papel dos atores sociais com respeito aos direitos humanos. O tema também é incluído nas orientações revisadas da OECD (2011) e lançado em estratégia para extrativas pelo PNUD (UNDP’s Strategy for Equitable and Sustainable Management of the Extractive Sector; 2012). Dá-se, então, um marco da incorporação da dimensão social na atuação do setor privado através da incorporação formal, nos guias empresariais do direito primário e primeiro, dos direitos humanos, incluindo o direito a se desenvolver.

### **A promoção de interações exitosas:**

A promoção de interações exitosas entre Grandes Investimentos Privados e Territórios ultrapassa a visão tradicional da RSC e remete a acordos mais globais de parceria pelo desenvolvimento; em outras palavras, a busca pelo bem-estar conforme conceito adotado na introdução desta dissertação. Na série “*Políticas para el Desarrollo Territorial - Grandes proyectos de inversión privada en los Territorios: Caminos para mitigar conflictos y potenciar sus impactos en el desarrollo*”, o RIMISP, a partir de seu marco teórico para desenvolvimento territorial, demarca as ações que grandes investimentos privados podem ter para contribuir com a promoção de dinâmicas exitosas. Em sua maioria, remetem à governança territorial (incluindo os investimentos privados) considerando consenso social, planejamento e fiscalização pela sociedade civil e governo.. As ações propostas são: a) Fortalecer os governos locais em competências e capacidades para implementar estratégias de gestão territorial que enquadrem investimentos extraterritoriais no âmbito dos planos de desenvolvimento mais amplos, construídos sob condições de maior consenso social. b) Estratégias de investimento econômico e social no território para construir laços mais estreitos com a comunidade local. c) Encadeamento Produtivo com pequenas e médias empresas, serviços locais e oportunidades de trabalho decente. d) Através de programas de fortalecimento de capacidades, potencializar atores sociais, tais como pequenas empresas e organizações sociais, para participarem das discussões e processos de tomada de decisões relativos à operação de grandes investimentos extraterritoriais e ao uso que está sendo feito dos recursos naturais. e) Fortalecer marcos institucionais equitativos que regulam o uso dos recursos. f) Incentivar também um papel ativo dos atores sociais na vigilância dos processos de transformação dos recursos naturais, envolvendo a sensibilização, formação e fornecimento de ferramentas para facilitar o seu papel fiscalizador.

Compreender dois dos principais referenciais de estratégia de interação do setor privado com territórios anfitriões (“Getting it Right – Making corporate-community relations works” e “Extracting with Purpose”) foi o meio escolhido para o entendimento de por que relações entre empresas e comunidades vão mal, na ótica do setor (apesar das normativas, retóricas, iniciativas e investimentos) e quais são as

condições recomendadas para que as interações sejam de bem-estar entre esses dois entes.

Para o *Getting it Right*, os conflitos são evitáveis. A chave está na mudança das premissas que baseiam o comportamento empresarial. A mentalidade de curto prazo - que vê a sociedade enquanto risco e sobrepõe o econômico acima de todas as dimensões - inicia e alimenta o ciclo vicioso ou a Maldição de Recursos. Sua proposição considera a opinião de comunidades do entorno de 60 sites visitados que reafirma suas expectativas para a relação com empresas em seus territórios, sendo: “Melhoria da prosperidade econômica e serviços sociais (justiça e respeito)”, “uma companhia que é uma boa vizinha” e que “tome responsabilidade por qualquer impacto negativo na vida das pessoas que resulte de sua presença” (ZANDVLIET & ANDERSON, 2009, p. 68). Para promover relações que deem certo, Zandvlet propõe revisão de premissas que norteiam essa mentalidade e seus impactos nas políticas e práticas empresariais em especial nas áreas de políticas de contratação, de compensação, de consulta à comunidade, de projetos comunitários, de trabalho com ONGs e com governos. Adicionalmente, enfatiza a utilização de indicadores de desempenho para essa relação (performance social, já adotado pelo IPIECA), além da ênfase na adoção de princípios éticos como transparência, respeito, cuidado e justiça.

O recente *paper* de criação de Valor Compartilhado nos setores extrativos, liderado por Michael Porter (*Extracting with purpose;2014*), também culpa a mesma mentalidade de curto prazo e reativa para a “Maldição de Recursos” que assola os envolvidos e reposiciona a dimensão da sociedade como orientadora da atuação das empresas. A alteração de foco do gerenciamento de riscos não técnicos (conflitos, paralisações) para geração de valor compartilhado (que resolva questões para o progresso social) é a única saída para atuação do setor. Monitorar resultados sociais em vez de dólares gastos com programas, trazendo a esfera social para a mesma importância de objetivos de negócios é urgente, segundo o autor. Para criar valor compartilhado, as extrativas podem atuar diretamente no ambiente interno (Reconcebendo produtos/mercados e aumentando a produtividade) e no ambiente externo do contexto competitivo (criação de ambiente favorável para os negócios). Desta forma, mais um passo é dado para incentivar empresas a integrarem a sociedade em sua visão de mundo, agora com um “business case” que é palatável a elas. No *paper*, ele apresenta casos de sucesso presentes nas 26 companhias extrativas participantes da pesquisa, divididos pelas três estratégias propostas. Como o marco teórico do RIMISP já apresentou a importância crucial da relação entre ativos, estruturas e instituições para o desenvolvimento territorial, o olhar desta pesquisa para o *paper* foca nessas áreas (soft), que apresentam casos de sucesso na presença ativa da empresa no desenvolvimento comunitário e na construção de capacidades de governança (Newmont Mining Corporation, no Gana e Parceria da Mineração para o Desenvolvimento, no Zâmbia).

Infelizmente o lançamento da estratégia de Valor Compartilhado é recente (2011) e é preciso transpor alguns desafios antes que esse primeiro estágio, de integração da dimensão social na estratégia do setor, possa se consolidar. Para Porter, os principais obstáculos para o valor compartilhado se concentram na estrutura organizacional e cultural prevalecente nas companhias. Em detalhes, cita: a abordagem para questões da sociedade, a remoção de barreiras internas, a medição da oportunidade, a obtenção de colaboração e o alinhamento com Governo. Para cada barreira apresentada, ele recomenda ações que podem ser tomadas pelas empresas: ter visão de longo prazo em direção a solucionar questões da sociedade para beneficiar o negócio;

incluir questões sociais no planejamento do projeto; desenvolver equipes multifuncionais com fluência em questões empresariais e sociais; incorporar métricas sociais em estruturas de incentivos; desenvolver competências e habilidades para o tratamento das questões sociais em toda a empresa; contemplar apropriadamente todos os benefícios e os custos de iniciativas de valor compartilhado; identificar áreas promissoras para colaboração pré-competitiva; desenvolver novas colaborações baseadas em objetivos compartilhados; ofertar suporte para construção de capacidades e desenhar programas que criem benefícios do negócio, antecipando regulações (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014).

### **A presença das condições para promoção de dinâmicas exitosas (Marco teórico RIMISP-DTR) nas estratégias-referência do setor privado:**

Segundo horizontes apresentados tanto para a RSC quanto para estratégias de interação de GIP em territórios anfitriões, há censo comum de que o sucesso do negócio está diretamente relacionado ao conceito de desenvolvimento das partes, associado a uma mudança de mentalidade que traz o olhar e a atuação das empresas para interesses públicos, em especial, para o bem-estar ou progresso da sociedade (Porter). Analogamente, no âmbito dos territórios anfitriões, o desenvolvimento territorial (WWW) é pré-condição para o sucesso dos Grandes Investimentos Privados. Mas as condições para sua promoção constam nos referenciais do setor privado?

Este item da pesquisa buscou a abordagem dada pelas duas principais estratégias-referências do setor privado (CDA Learning – “*Getting it Right e Esxtracting with purpose*”.) relativas às condições para promoção de dinâmicas exitosas, segundo o marco teórico RIMISP-DTR:

#### **1- Estratégias de coesão territorial com metas para redução de brechas:**

A coesão territorial recomendada pelo RIMISP faz menção a um compromisso com o desenvolvimento sustentável enquanto dignidade humana e qualidade de vida protagonizada pelos próprios indivíduos, a partir de uma visão de longo prazo. As políticas de cima para baixo (“*desde arriba*”) devem ter metas para redução das brechas territoriais, seja em saúde, educação e outras. As duas publicações analisadas correlacionam diretamente o bem-estar da comunidade com o da empresa (sucesso do negócio ao sucesso do desenvolvimento territorial). Tanto o CDA Learning quanto o Valor Compartilhado pressupõem definição de objetivos comuns e indicadores referentes às ações acordadas (de projetos comunitários ou da ação de valor compartilhado acordada), mas não do território como um todo, no tocante a um planejamento territorial de desenvolvimento sustentável ou algo do gênero. A sugestão de que as empresas se envolvam em planos maiores do que o seu (como estratégias de desenvolvimento ou outros planos de desenvolvimento) é feita, mas não imperativa, dentro do setor privado. Deduz-se que isso se deve ao estágio em que as empresas se encontram, de incorporar minimamente a dimensão social em sua mentalidade (estratégias de negócio) e em suas operações (sistemas de gestão de ESG ou de sustentabilidade). Acredita-se que após essa internalização, elas poderão ser capazes de olhar o outro (tanto o olhar para dimensão além da econômica quanto dos atores envolvidos nas interações) e, assim, contribuir com os elementos centrais para a promoção de dinâmicas exitosas, que resultarão em melhores indicadores de desenvolvimento sustentável.



## **2- Implantação de políticas de médio e longo prazo para mudanças institucionais nos cinco domínios-chave:**

As outras condições para promover o desenvolvimento WWW são chamadas no marco de estratégias de baixo para cima “a partir do território” e visam ao favorecimento de coalizões sociais transformadoras, que se formam entre os agentes, quando interagem em um pequeno grupo de domínios críticos ao longo da história do território.<sup>149</sup> As referências analisadas apontam consenso maior na orientação para atuação empresarial junto a dois domínios citados pelo RIMISP: 1) Estrutura produtiva com geração de empregos/encadeamentos locais e 2) natureza do investimento e gasto público. A orientação para ação nesses domínios não quer dizer que as empresas já o façam eficientemente. A governança de recursos naturais é enfatizada pelo CDA Learning através da mentalidade e dos princípios recomendados, que se refletem em políticas empresariais; entretanto, não há ênfase e nem menção da importância das mudanças institucionais na concretização de dinâmicas exitosas e na formação de coalizões inovadoras que são geradas ao longo da interação nesses domínios.

**3- Criação de espaços e oportunidade política** para formação de coalizões inovadoras.

**4- Implantação de políticas de médio e longo prazo para expansão das capacidades de agência dos atores territoriais,**

A necessidade de potencializar espaços de diálogo e de decisão (considerando também a utilização de fundos de desenvolvimento territorial) a fim de que promovam mudanças institucionais e assegurem a consecução dos objetivos da recém-aprovada Agenda 2030 é a narrativa do RIMISP e também do CEPAL (CEPAL, 2015). Apesar de citar a necessidade de acordar as ações com a sociedade e atender suas prioridades através da construção de soluções multistakeholders, para o “Extraindo com Propósito”, essa é mais uma das estratégias a serem aplicadas pelas extrativas (e não a chave). Também não faz menção à importância de espaços que ampliem oportunidade política dos atores, nem da utilização de fundos para planejamento e acompanhamento compartilhados com os atores locais (da iniciativa de valor compartilhado e do desenvolvimento territorial)<sup>150</sup>. O CDA Learning especifica a criação de espaço regular chamado de *Comunicattion Vilage Comitte*. Não menciona a importância da formação de coalizões inovadoras para o desenvolvimento territorial, apesar de fazer menção ao amplo envolvimento da comunidade como fator crítico de sucesso para o negócio. As políticas de expansão de capacidades são mencionadas nos dois referenciais e estão majoritariamente relacionadas à capacitação de força de trabalho local e de fornecedores. Algumas iniciativas de construção de capacidades de comunidades, governos e ONGs já são diretamente referenciadas (O CDA - projetos de “dependência para projetos de desenvolvimento” e Extracting with Purpose fala de iniciativas do ICMC na África). O protagonismo dos beneficiários em escolher seu próprio destino e mantê-lo é enfatizado como ideal somente no CDA Learning.

A figura 16 abaixo apresenta, resumidamente, a presença das condições para promoção de dinâmicas exitosas (Marco teórico RIMISP-DTR) nas estratégias-referência do setor privado:

---

<sup>150</sup> Importante salientar que, em artigos recentes de “impacto coletivo”, Porter situa o monitoramento como um dos elementos principais dessa estratégia de ação coletiva com agenda comum a todos.

Elementos centrais da estratégia de desenvolvimento territorial e como :			
RIMISP - 2012 - Marco teórico DTR	RIMISP 2012	CDA Learning Project- 2009	FSG-2014
Elementos centrais	Princípios teóricos e propostas de ação para grandes investimentos privados	Getting it Right Making Corporate-Community relations work	Extracting with purpose
<b>1- COEZÃO TERRITORIAL E REDUÇÃO DE BRECHAS</b>	Coalizão como dimensão política normativa do desenvolvimento. Planejamento de desenvolvimento sustentável e metas. Enfoque territorial x enfoque setorial. - Gestão territorial que demarque os investimentos extraterritoriais dentro de planos de desenvolvimento amplos, construídos em condições de maior consenso social. - Políticas públicas incrementando investimento público e privado para fechar brechas de emprego, educação, cidadania.	Para o estudo a maior transição é a visão de parceria com a comunidade e outros stks ao invés de risco. Definição de objetivos comuns entre empresas e comunidades e indicadores e espaços para medi-los estão no centro da publicação. Não faz menção específica para planejamento territorial e de desenvolvimento sustentável. Aborda parcerias tripartite para fechar brechas ao tratar de investimento comunitário.	Ter "Outcomes sociais é o objetivo estratégico maior . No caso de extrativas, criar ambiente favorável é mais importante do que em outros setores. Não cita importância do planejamento nem estratégia desenvolvimento conjunto com comunidade (gestão territorial). Recomenda robusto sistema de métricas para medir resultados sociais propostos na iniciativa de valor compartilhado. Não faz menção específica para planejamento territorial e de desenvolvimento sustentável.
<b>2- MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NA ESCALA TERRITORIAL NAS 05 DIMENSÕES (que produzem armadilhas de pobreza ou de prosperidade).</b>	(1) Governança de recursos naturais: Fortalecer marcos institucionais ( regras e processos) equitativos que regulam acesso e uso dos recursos.(solo, agua) que não concentram poder nem oportunidades econômicas e políticas, e geração de consciência, capacitação e provisão de ferramentas que facilitem sua fiscalização e vigilância destes processos.	Inserção da ética e da dimensão socioambiental como mentalidade de longo prazo, refletida nas operações corporativas via respeito e cuidado, "accountability" com seus impactos nas políticas de compensação, justiça e transparência na distribuição de benefícios / políticas de projetos comunitários, de trabalho com ONG's e com governos. É específico quanto a participação da sociedade e estabelecimento de fórum regular.	Os recursos naturais são citados na estratégia de: a) Reconhecer produtos que vão de encontro a necessidades sociais, como sistemas de reuso de agua para irrigação, fornecimento de energia - Interno da cia e b)Redefinindo produtividade com menor uso de agua energia e recursos naturais. Não faz menção direta e enfática a regras de governança destes recursos, exceto no pilar de habilitando o ambiente de negócio.
	(2) Mercados dinâmicos; Vinculos fortes dos territórios com mercados dinâmicos, através de cadeias interconectadas,	Sem referência	Sem referência
	(3) Estruturas produtivas com diversificação econômica, incluindo variedade e tipos de empresas (pequenas e médias) e encadeamento produtivo com serviços locais e oportunidades de trabalho decente ;'- Estratégias de investimento econômico e social no território para gerar maior vinculação com a sociedade local.	Faz clara menção ao tema com foco nas políticas de contratação e de compras	Faz clara menção a Investir em formação de clusters: fornecedores e grupos de trabalhadores. Cita exemplos como caso da BP Azerbaijan- (Enterprise Development Program) vinculando oportunidades economicas de sua cadeia de fornecedores e caso da Chevron: Foundation for Partnership Initiatives in the Niger Delta (PIND) , capacitando ONGs comunidade local.
	(d) Cidades: Laços fortes e ausência de relações predatórias das cidades medianas com os territórios. .	Sem referência	Sem referência
	(e) Natureza do investimento e do gasto publico : Rol de fiscalização e orçamento participativo	Faz menção ao tema com foco nas políticas de trabalho com governos. Enfatiza necessidade de transparência das receitas e construção de capacidade para entende-las, responder a comunidade e Não cita iniciativas de orçamento participativo,	Recomenda investir em Infraestrutura para melhorar determinantes macroeconômicas de competitividade do negocio . Menciona investimento em "soft" estruturas como iniciativas de investimento na capacidade de governança. Não cita iniciativas de fiscalização do gasto publico e incentivo a elaboração de orçamento participativo,
<b>3- CRIAÇÃO DE ESPAÇOS E OPORTUNIDADE POLITICA PARA FORMAÇÃO DE COALIZAOES INOVADORAS</b>	"Ampliar a oportunidade política e os incentivos para que os atores sociais nos territórios interajam e vão construindo suas formas de ação coletiva, da forma e nos ritmos e com os objetivos que eles mesmos valorem e sejam capazes de implementar" -- fundos de desenvolvimento territorial podem ser um instrumento importante.	Faz menção ao tema com foco nas políticas de consulta a comunidade, de projetos comunitários, de trabalho com ONG's e com governos. Faz breve referencia a fundos compartilhados para aproximação de grupos e a importância da participação social . Não cita a criação de espaços para oportunidade política e formação de coalizões inovadoras	Não faz referencia a fundos compartilhados nem a criação de espaços para oportunidade política e formação de coalizões inovadoras
<b>4- EXPANSÃO DA CAPACIDADE DE AGENCIA DOS ATORES E DAS COALIZÕES</b>	-Através de programas de fortalecimento de capacidades, preparar atores sociais, como pequenos empresarios e organizacoes sociais, para participar nos debates e processos de decisão respeito da operação dos investimentos extraterritoriais e o uso que esta fazendo dos recursos naturais ' - Fortalecer governos locais em atribuciones e capacidades para implementar estrategias de gestao territorial,	A expansão de capacidades é claramente citada tanto para cadeia produtiva quanto para governos e comunidade. Não há referencia a formação de coalizões	Recomenda a partir da estrategia de "Redefinir produtividade" a capacitação para respostas desastres, e capacidades da força local . Cita criação de capacidade de tomada de decisao e governança para comunidade na estrategia de desenvolvimento de ambiente favoravel com casos exemplares de : Newmont Mining Corporation-Ahafo Development Foundation. e ICMM- Zambia Mining Partnership for Development, focado na capacitação do governo.

**Figura 16- Presença da Estratégia de desenvolvimento territorial no conhecimento-referência do setor privado**

### **PARTE III – CONTRIBUIÇÕES PARA INTERAÇÕES EXITOSAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo central desta pesquisa era compreender por que grandes investimentos privados e territórios não andam juntos; para, em seguida, identificar sob que condições as interações entre eles podem ser exitosas. A introdução do estudo apresenta os resultados presentes dessa interação, tanto para grandes investimentos privados, quanto para seus territórios anfitriões e mostra que os impactos socioambientais das atividades de determinadas indústrias na sociedade são irrefutáveis (como por exemplo, o baixo IDH de países dependentes de recursos naturais), corroborando a já antiga tese da “Maldição de Recursos”.

Um “zoom” em territórios típicos de atividades de grandes investimentos privados (presentes em “Países não OECD” - América Latina e África majoritariamente) evidencia peculiaridades referentes a desigualdades extremas (brechas territoriais), que se intensificam e se perpetuam com o tempo (RIMISP, 2012). A economia desses países abarca 69% das pessoas em extrema pobreza e seus níveis de renda são abaixo das médias mundiais. (DOBBS et al.; 2013). Os territórios-alvo desta pesquisa são “espaços socialmente construídos” e inclusos em contexto de alto risco, “onde as necessidades básicas e as expectativas para os benefícios são elevados, mas a capacidade governamental é deficiente, ou em locais em que as comunidades afetadas não têm capacidade (seja de habilidades ou recursos) para tirar proveito das oportunidades que estão sendo criadas pelo investimento privado” (IFC, 2010). Para esses territórios anfitriões, o sucesso dessa interação com grandes investimentos pode ser traduzido em uma dinâmica territorial exitosa, que deriva simultaneamente em indicadores de redução de pobreza, conservação ambiental e inclusão social<sup>151</sup> (BERDEGUÉ, J; 2015). Para esse perfil de territórios, a interação com GIPs é uma questão de promoção de desenvolvimento territorial, enquanto bem-estar e qualidade de vida, alvo do 1º capítulo da parte I deste trabalho.

Por outro lado, o crescimento de incidentes relacionados a conflitos com comunidades também se avoluma para as firmas, juntamente com pressões da sociedade. Os custos dos chamados “riscos não técnicos” (Paralisações, danos à propriedade, suspensão ou abandono do projeto) são recentemente mensurados e temas correlacionados com a licença social para operar e relação com a sociedade ocupam quase a totalidade dos riscos percebidos ao negócio em 2014/2015 (IFC, 2015). Desde 1999, há movimento formal global das empresas no tocante a sua lida com temas sociais (Pacto Global); todavia, incidentes são constantes e cresce o escrutínio público e a pressão para que corporações façam diferente. As empresas alvo desta pesquisa são multinacionais (OECD, 2014), se enquadram na modalidade de motor econômico (RIMISP, 2012) e são denominadas “eco-comprometidas”, sendo mais comumente encontradas nos setores químico, siderúrgico, minerador, de hidrocarbonetos e de papel e celulose (VINHA, 2010). Sua realidade tem elementos comuns como: massivos aportes financeiros em horizonte de longo prazo que, via de regra, não vão para comunidade local; reservas encontradas em áreas remotas, muitas vezes envolvendo ativos naturais do território; alto risco de degradação socioambiental e são submetidas a processo de licenciamento específico. Para essas

---

<sup>151</sup> (Experienced decade-long development dynamics that resulted simultaneously in economic growth, poverty reduction, and improved distribution of income (what we call WWW outcomes) and in fewer cases still, environmental sustainability also (WWW-W outcomes).

empresas, o êxito das interações com territórios anfitriões é expresso na “Performance Social” que mede o suporte que a companhia tem da comunidade local, de ONGs, do e de outras partes interessadas. Para as corporações tratadas neste estudo, a interação com territórios anfitriões é uma questão de relação das empresas com a sociedade, tratada no âmbito da responsabilidade social corporativa, alvo do 2º capítulo da parte I deste trabalho.

O futuro aponta para a ampliação dessas interações, visto que é esperado aumento de 36% na demanda de energia mundial até 2033, sendo que as multinacionais são fornecedoras de 80% dela e mais da metade das reservas mundiais conhecidas (petróleo e gás) estão em países não OECD e não OPEP (IFC, 2015). Essas empresas proveem insumos para quase tudo (celulares, televisores, equipamentos médicos), cujas reservas minerais têm importante concentração na América Latina, como por exemplo, 65% das reservas de lítio no Brasil, Chile e Argentina (CEPAL, 2012). Assim sendo, são previstos mais de US\$ 17 trilhões de investimentos cumulativos até 2030 (Dobbs et al. 2013), que podem agudizar a maldição de recursos ou revertê-la, evidenciando a relevância do assunto em questão.

Em busca de soluções, normativas são revisadas e o aporte em investimentos sociais privados cresce até cinco vezes mais desde 2008 (DEBONI, 2013), evidenciando o engajamento do setor privado na questão; todavia, não há relação direta entre investimento e licença social para operar (IFC, 2011) e raros são os casos de interação exitosa entre grandes investimentos privados e territórios anfitriões. Por que o poder econômico aplicado em investimentos sociais privados ou investimentos em sustentabilidade não é sinônimo de promoção dos resultados esperados para ambos?

Buscando interrogar as razões pelas quais essa interação não é exitosa, o presente trabalho apresentou como hipótese geral a ideia de que os bloqueios a uma interação para o bem-estar residem primeiramente na própria mentalidade dominante nas empresas (refletida em suas políticas e práticas), que privilegia ganhos econômicos, de curto prazo e interesses privados, em detrimento de ganhos em longo prazo e de interesse público. Um posicionamento empresarial que é reflexo da racionalidade do modelo de desenvolvimento na qual essas empresas estão inseridas. Considerando que o papel do setor privado na sociedade, para o modelo vigente, é o de permitir que as vantagens do capital se expandam, as empresas se limitam a gerenciar os riscos não técnicos de suas atividades e seus benefícios econômicos, como geração de trabalho e renda. Assim sendo, uma segunda hipótese, decorrente da primeira, remete as razões para uma interação fracassada entre empresas e territórios à pouca adoção pelo setor privado de estratégias para a promoção de desenvolvimento territorial exitoso nos territórios anfitriões de seus grandes empreendimentos. Partindo dessas hipóteses, o trabalho buscou enfatizar as origens estruturais que dificultam a mudança no padrão dessas interações, que não podem ser analisadas exclusivamente no âmbito de políticas de relação empresa/comunidade, nem na responsabilidade social corporativa. Considerando que os grandes investimentos privados não estão dissociados das estratégias de suas matrizes, nem as estratégias empresariais estão dissociadas das metas do sistema: crescimento econômico, o presente trabalho buscou a mentalidade que guia o comportamento dos atores, suas teorias correlatas e alternativas ao modelo vigente em três níveis de análise, correspondentes às três partes e variáveis-chaves deste estudo, sendo: 1º- o nível do sistema (o modelo de desenvolvimento atual), 2º- o nível das empresas e sua relação com a sociedade (RSC), 3º- o nível o de grandes investimentos privados (GIP) e seus territórios anfitriões.

Na primeira parte, foi possível verificar que a ausência de bem-estar e o desrespeito aos limites ecossistêmicos não são exclusivos dos territórios anfitriões de grandes empreendimentos, mas presentes para toda a humanidade que vive o cenário “BAU” que mantém um bilhão de pessoas na extrema pobreza e ultrapassa vários limites planetários, fundamentais para a vida do homem, como o da biodiversidade.

A revisão da literatura evidencia que o desenvolvimento é um paradigma da atualidade e diversos aparatos teóricos tentam explicá-lo e como atingi-lo, mas não conseguem fazê-lo sozinhos. São alternativas propostas para ultrapassar o modelo neoclássico econômico vigente, cujas limitações são ressaltadas no debate teórico internacional.

Entretanto, há, na última década, maior senso de urgência de mudanças necessárias nas relações entre economia, meio ambiente e sociedade, além de maior conscientização quanto ao modelo de desenvolvimento a ser seguido (hierarquização que considera o bem-estar da sociedade como prioridade, tendo a economia como meio e respeito ao ecossistema; embora não seja o modelo dominante na sociedade contemporânea e nem haja consenso sobre o novo modelo a ser seguido). Como consequência, há maior integração de áreas científicas, a partir da compreensão de que o desenvolvimento é um sistema complexo. Dentre as alternativas de modelo de desenvolvimento a ser seguido apresentadas no debate teórico, a abordagem de desenvolvimento neo-institucionalista histórica consegue articular esses complexos sistemas via entendimento de que instituições coordenam ações de estruturas sociais historicamente estabelecidas entre atores e ativos de dado território. Esse referencial foi utilizado para análise da atuação de GIPs em territórios anfitriões na última parte desta pesquisa, considerando a promoção do desenvolvimento como um movimento coordenado de articulação entre instituições, atores e ativos, gerando dinâmicas exitosas ou armadilhas de pobreza e desigualdade no decorrer das interações ao longo do tempo.

O debate de como promover o desenvolvimento também guarda a disputa entre duas linhas principais: uma que deposita a crença na mudança via as forças de mercado, que conseguirão sozinhas dar conta dos males sociais do capitalismo através da própria mobilidade do capital e trabalho. A outra linha compreende uma solução envolvendo outros atores na tomada de decisão, com elementos de coordenação de ações que vão para além dos preços (instituições). Essa segunda linha que vai além do econômico, deposita sua esperança no poder de comando e controle do Estado (Abordagem ecológica) ou na descentralização do poder nas tomadas de decisão, envolvendo a sociedade civil (abordagem política democrática), considerando esse o caminho para a inclusão de interesses para além dos já predominantes interesses dos acionistas. Importante salientar que diversos aparatos teóricos não conseguem explicar sozinhos seu atingimento. Diversos estudos têm apresentado muitas vezes como as instituições refletem o interesse das estruturas sociais dos atores que as compõe. A promoção da cooperação necessária ao desenvolvimento dito sustentável tem na corrente neo-institucionalista histórica seu campo mais recente de estudos, que alia as estruturas sociais às estruturas institucionais como caminho eficaz para promoção da cooperação necessária.

De acordo com os líderes presentes na RIO+20 e documentos dessa conferência, a principal razão para o fracasso do sistema atual está justo na falta de cooperação global em torno de um modelo compartilhado de desenvolvimento sustentável. O foco desproporcional no curto prazo e a subprecificação de externalidades alicerçam as barreiras

para uma transição, de acordo com a análise do Fórum Econômico Mundial (2011). Para as Nações Unidas, os principais desafios para a mudança de racionalidade rumo a um sistema mais sustentável englobam: entendimento e terminologia inconsistente do desenvolvimento sustentável; silos setoriais com restrição e falta de capacitação para visão integrada; desequilíbrio das três dimensões; falta de processos para avaliar ou medir progresso/impactos na integração das dimensões; falta de conhecimento de como tornar o desenvolvimento sustentável como *'mainstream'*, colaborando para o nível prático e pondo fim à restrição de recursos para coordenação de ações e construção de capacidades; falta de parceria; subprecificação das externalidades e, por fim, foco desproporcional na performance de curto prazo.

Para que a transição rumo a um novo modelo aconteça, várias bibliografias recomendam mudanças substanciais considerando especialmente a promoção de novos valores e uma distribuição mais justa de poder. Além das instituições, que facilitariam a coordenação de ações, as estruturas sociais historicamente moldadas também precisam fazer parte da equação rumo à maior equidade. Os pontos comuns encontrados remetem a:

- Mudança de mentalidade que integre economia, ética (enquanto bem, virtude) e natureza (no tocante a limites e modelo de produção e consumo para “living Standards”), além de um ideal de desenvolvimento menos ocidentalizado, que valorize as especificidades do local, da cultura e da democracia (Pós-desenvolvimento /Desenvolvimento Alternativo),

- Questão Política e de Poder – Um modelo que concentra poder na mão e em benefícios de poucos precisa descentralizar o processo de decisão (considerando modelo democratizante de desenvolvimento sustentável e um Estado reformulado: “clever state”). Autores defendem que o poder deve ser regulado, através de amplo leque de reformas para eliminação do rentismo e outros entendem que a sociedade em rede também é uma forma poderosa de descentralização de poder,

- O planejamento como principal instrumento para a transição (ODS), sendo também ferramenta de oportunidade política e de empoderamento,

- A Educação ou reeducação (para cidadania e para o meio ambiente), que empodere indivíduos e coletivos,

- A força da Sustentabilidade corporativa como uma grande propulsora das medidas acima.

A atuação do grande investimento privado em seu território anfitrião também não é isolada e está condicionada à mentalidade do setor privado, alvo do segundo item da contextualização desta pesquisa e variável-chave dessa equação. O setor privado é responsável pelo uso de 2/3 dos recursos naturais do planeta. O desalinhamento das empresas para com o “para onde ir” e o “como ir” são cruciais para a concretização ou não desse modelo de desenvolvimento, entendido como sustentável e perseguido também nos territórios-tipo desta pesquisa. Apesar da fragmentação de conceitos relativos à RSC (e por isso também sua fragilidade), há censo comum de que os principais desafios para fazer do desenvolvimento sustentável o modelo dominante para as empresas se concentram em: integração insuficiente de fatores de sustentabilidade nas estratégias de negócio; falta de abordagem formal na definição de metas de ESG e do comprometimento do staff sênior. Para os investidores, há restrições nos modelos de valoração tradicional, falta de expertise e consciência em relação a aspectos de ESG e ceticismo quanto ao “caso de investimento”.

Como principais recomendações e horizontes para novos rumos empresariais, podem ser extraídos da literatura consultada:

- Mudanças de mentalidade corporativa e a força da RSC (papel da empresa na sociedade contemporânea - nova visão de desenvolvimento e abordagem estratégica das companhias considerando o propósito do negócio para a sociedade – Valor compartilhado),
- Mudanças funcionais (Ampliar informações, fortalecer competências), modificar incentivos e fortalecer governança (Acionistas/gerentes).
- Governança para sustentabilidade como prioridade e sua regulação, incluindo adoção de abordagem de desenvolvimento baseada em Direitos Humanos - (FPIC, PRR – HRBA) e abordagem política democrática.
- Tornar ação: colocar em prática formas colaborativas/abordagem “bottom up”.

Fica evidente, através das definições e breve relato histórico da RSC apresentados no segundo capítulo da parte I deste trabalho, que a racionalidade vigente e dominante do posicionamento empresarial corresponde ao padrão de curto prazo, com vistas finais à geração de lucros para acionistas, tal qual o sistema. Uma visão empresarial que ainda não incorporou a dimensão social em seu DNA, da mesma forma que já o fez com a questão ambiental<sup>152</sup>.

Todavia, a retórica da sustentabilidade corporativa moderna abraça a agenda de desenvolvimento Pós 2015 e reverbera seu posicionamento de corresponsabilidade (e liderança para alguns) rumo a uma economia socialmente inclusiva, justa e ambientalmente sustentável. Apesar de revisitar seu papel frente ao modelo de desenvolvimento “ideal” e aprofundar conhecimentos e ferramentas sobre a correlação positiva das questões da sociedade nos resultados do negócio, as empresas continuam usando seu poder para obter benefícios e em paralelo sofrendo pressões que provocam perdas em seus ativos tangíveis, intangíveis e até (em alguns casos), sua sobrevivência.

Segundo a corrente dos estrategistas e expoentes do setor privado, o sucesso de um sistema econômico e das empresas (suas instituições ativas) está vinculado ao sucesso do próprio modelo de desenvolvimento (bem-estar da sociedade). No âmbito territorial, o sucesso de grandes investimentos privados está diretamente correlacionado ao bem-estar da comunidade anfitriã (ZANDVLIET E PORTER), equivalente ao desenvolvimento WWW (RIMISP). Sendo assim, a parte II deste trabalho buscou descrever como ocorrem as dinâmicas territoriais exitosas e suas razões, utilizando-se do marco teórico do RIMISP, proveniente de pesquisa com mais de 50 organizações em 11 países na América Latina. A conclusão apresentada em seu Informe Final (2012) diz que o desenvolvimento é espacialmente desigual e raro, mas possível em quase 13% dos 1260 municípios analisados. O estudo identifica as armadilhas de pobreza e desigualdade (estruturas fortemente arraigadas em cinco domínios chave) como principais razões para dinâmicas com crescimento nulo, desigualdade e destruição ambiental. O RIMISP toma estoque das teorias alternativas ao modelo vigente (vistas na parte 1 deste trabalho) e elucida que a promoção do desenvolvimento não é derivada das dotações de recursos naturais, de infraestrutura ou de proximidades com mercados dos distintos espaços analisados, mas sim de suas

---

<sup>152</sup> Guardadas as devidas considerações para empresas ligadas a cadeia de recursos não renováveis e o estágio ainda embrionário da economia circular.

instituições e construções sociais, derivadas das relações dos atores em cinco domínios-chave.

A saída para o rompimento desse ciclo vicioso estaria nas mudanças institucionais que transformariam essas estruturas. Condições para mudança envolvem fatores exógenos (GIP, por exemplo) e endógenos (coalizões sociais). Nas estratégias propostas pelo marco teórico para o desenvolvimento territorial exitoso, dois ângulos: o primeiro, desde o país para o território, definindo metas para brechas territoriais e compromisso com uma dinâmica exitosa e o outro ângulo, desde o território para o país, na formação de atores e mudanças institucionais necessárias a um desenvolvimento WWW. A luz das condições necessárias à promoção do desenvolvimento exitoso, procuramos compreender como se dão as interações *per se* entre empresas e territórios.

Dois estudos recentes (CDA Learning; 2009 e RIMISP; 2011) retratam essas interações em mais de 60 companhias em 05 continentes e em três casos na AL (onde GIPs eram motores da dinâmica territorial<sup>153</sup>), durante a 1ª década dos anos 2000. Do ponto de vista dos territórios-sede de grandes investimentos privados, as dinâmicas territoriais predominantemente em vigor criam desigualdade/exclusão social e degradação ambiental, que provocam crise e situam a licença social para operar (BOUTILIER & THOMSON, 2011) como o maior desafio para as empresas. Um círculo vicioso de desigualdade e conflitos que provoca perdas para todos os lados, em empresas e territórios. Por que relações entre empresas e territórios anfitriões não andam bem? Os estudos iluminam o antigo dilema mostrando grandes investimentos que atuam majoritariamente pautados em mentalidade utilitarista, privilegiando a dimensão econômica em detrimento das demais dimensões do desenvolvimento sustentável (paradigma reflexo da discussão sobre modelo de desenvolvimento vigente e desejado/necessário). Aliando o conhecimento das interações *per se* ao conhecimento acerca de dinâmicas territoriais, foi possível compreender que os grandes investimentos privados são majoritariamente responsáveis pelas armadilhas de desigualdade e pobreza em seus territórios-sede, uma vez que estabelecem coalizões que facilitam seu acesso e uso de recursos, instalação de economias de enclave e a exclusão de outros atores na tomada de decisão, perpetuando a desigualdade.

Considerando o entendimento acerca das condições para promoção de desenvolvimento WWW, bem como as condições e impactos da instalação de GIP em territórios-sede, este estudo buscou verificar as recomendações de dois dos referenciais do setor privado para estratégias de interação corporação/comunidades ((HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014) & ZANDVLIET, 2009) para, em seguida, compará-los às recomendações vindas dos especialistas por desenvolvimento territorial (RIMISP, 2011), a fim de avançar no entendimento das razões do fracasso dessas interações, bem como checar se as recomendações do setor privado poderiam levar ao desenvolvimento territorial (fator crítico de sucesso nessa interação de empresas e territórios).

Para Porter (2014) e Zandvliet (2009), as razões do fracasso dessas interações se situam na mentalidade empresarial, que cuida de consequências (riscos não técnicos: paralisações, greves, incidentes) e não de causas dos conflitos (falta de progresso social e

---

<sup>153</sup> hidrocarbonetos em Tarija, Bolívia, os investimentos agroalimentares na Região de O'Higgins, Chile, e a cultura de salmã em Chiloé, Chile em S'erie Políticas para el Desarrollo Territorial - Grandes proyectos de inversión privada en los Territorios. Caminos para mitigar conflictos y potenciar sus impactos en el desarrollo. Programa Dinámicas Territoriales Rurales”



cuidado). Suas recomendações focam fundamentalmente numa mudança voluntária de mentalidade para que as empresas tenham para além da licença social para operar, vantagens competitivas e em consequência, benefícios econômicos. A incorporação da estratégia de Valor Compartilhado (questões da sociedade no negócio) é o caminho para sucesso de empresas e sociedades.

Como os principais desafios para a integração das questões da sociedade nas estratégias de negócio (denominada estratégia de Valor Compartilhado), Porter (2014) aponta: 1-barreiras internas; 2-falta de medição da oportunidade; 3-obtenção de colaboração e 4- alinhamento com governo. Para o teórico, são pontos de especial atenção: falta de visão de longo prazo em direção a solucionar questões da sociedade para beneficiar o negócio; não inclusão de questões sociais no planejamento do projeto; ausência de equipes multifuncionais com fluência em questões empresariais e sociais; falta de métricas sociais em estruturas de incentivos; falta de competências e habilidades para o tratamento das questões sociais em toda a empresa; falta de contemplar apropriadamente todos os benefícios e os custos de iniciativas de valor compartilhado; não identificação de áreas promissoras para colaboração pré-competitiva; inexistência de novas colaborações baseadas em objetivos compartilhados; ausência de oferta de suporte para construção de capacidades e ausência de programas que criem benefícios do negócio, antecipando regulações. (baseado em (HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, 2014, p. 39)

Compreendendo que desenvolvimento territorial WWW é fundamental para que as relações empresa/comunidade andem bem, esta pesquisa buscou os elementos do marco teórico de desenvolvimento territorial (RIMISP, 2012) nas estratégias recomendadas por especialistas de gestão empresarial (*Getting it Right – Making corporate-community relations works, 2009* e *Extracting with Purpose, 2014*) a fim de compreender se as orientações para o setor poderiam levar a dinâmicas exitosas. Pode-se concluir que a necessidade de promoção do desenvolvimento territorial (como condição *sine qua non* para relações exitosas empresas/comunidade) é de senso comum entre os estudos. Todavia, tanto o Learning quanto o *Extracting with Purpose* ainda focam no primeiro estágio da integração da dimensão social à mentalidade e operações corporativas, que é integrá-la em suas estratégias. O debate teórico negligencia as variáveis político-culturais dessa interação. O “Getting it right” aborda a independência da comunidade como primordial para o sucesso da relação e menciona aparatos institucionais, (como o Comitê Permanente) como meio de atingir essa autonomia. Já o *Extracting with Purpose* menciona as iniciativas do MPD<sup>154</sup>, mas ambos referenciais negligenciam a importância das dimensões sociais e institucionais para promoção de desenvolvimento e da relação empresas/comunidade. Em sua maioria, se atêm à construção de capacidades em sua cadeia produtiva e não incluem o estoque de conhecimento existente sobre as condições de promoção de desenvolvimento preconizadas pelos principais teóricos sobre desenvolvimento territorial<sup>155</sup> (como o marco

---

<sup>154</sup> Mining Partnership for Development: Metodologia desenvolvida pelo ICMM (2004) para o envolvimento com a empresa de vasta gama de partes interessadas para desenvolver parcerias, se torna um toolkit, desenvolvido em colaboração com a UNCTAD e Banco Mundial (2011), fornecendo um quadro analítico comum que permite que sejam feitas comparações das contribuições e impactos econômicos e sociais da mineração em diferentes países. Ver em detalhes em <http://www.icmm.com/mpd>

<sup>155</sup> Ver figura resumo 16: Presença da Estratégia de desenvolvimento territorial no conhecimento referência do setor privado e também no item anterior desta pesquisa.

teórico DTR-RIMISP) de modo a fomentar a partida para dinâmicas territoriais exitosas e sua perpetuação, *vis-à-vis* o cenário apresentado na introdução desta pesquisa.

As condições para que relações de bem-estar entre empresas e comunidades aconteçam, perpassam, num primeiro momento, pela adoção de estratégias de Valor Compartilhado (economia com propósito social, através de parcerias), seguida de práticas corporativas centradas nos princípios de direitos humanos (HRBA) e de transparência (comunicação e *report* a sociedade). É fundamental que a gestão empresarial se aproxime de debates teóricos como o do RIMISP para que empresas contribuam com a formação de coalizões sociais em seus territórios-anfitriões, perseguindo soluções presentes para questões sociais (como o impacto coletivo), mas, principalmente, soluções para um futuro em que todos possam ser protagonistas perenes de seu próprio destino (Ver Quadro 19).

A confirmação da falta de elos claros entre as condições-chave para promoção de dinâmicas territoriais exitosas (segundo teoria operacional do RIMISP) e as estratégias de relações corporações/comunidade evidencia importantes implicações especialmente para reflexões acerca das próprias estratégias de interações entre empresas e sociedade, além de iniciativas de desenvolvimento territorial e sua governança.

Um desdobramento importante das evidências levantadas se refere às estratégias de atuação empresarial em sua relação com a sociedade e, em especial, para grandes investimentos privados em territórios-anfitriões. A recente estratégia de Valor Compartilhado, que insere a ética no propósito empresarial (e seu “business case” correlato), permite que o sistema de preços da economia neoclássica incorpore o valor dos ativos intangíveis e reposicione os mercados para atender a questões da sociedade, abrindo importante campo para mudança do cenário *BAU*. Todavia, para além de incorporar a dimensão socioambiental aos objetivos do negócio, é preciso avançar em como articular essas dimensões. O novo marco teórico do RIMISP atribui às instituições e seus agentes sociais a incumbência da coordenação de ações necessárias ao ideal de desenvolvimento sustentável. É fundamental que o aprimoramento dos aparatos explicativos para a promoção do desenvolvimento seja incorporado por outras áreas de conhecimento, em especial a gestão empresarial. Da perspectiva que vê o território a partir do país (“desde arriba”), isso requer um compromisso do setor privado para redução de brechas de desigualdade ou de objetivos de desenvolvimento sustentável, já proposto às empresas pelo Pacto Global, através do modelo de arquitetura para o engajamento. Do ponto de vista do território-anfitrião de grandes investimentos privados, isto se aplica à coparticipação e ao compromisso das corporações com seu plano de desenvolvimento sustentável, incluindo a inserção dos investimentos privados (sejam voluntários ou condicionados a processos de licenciamento ambiental) no planejamento territorial e nos indicadores de desenvolvimento do território.

Da perspectiva “*A partir do território*”, o marco teórico (RIMISP, 2012) explicita as mudanças institucionais necessárias às dinâmicas exitosas, bem como a construção de capacidade dos agentes para tal, como condições fundamentais para a promoção de desenvolvimento territorial.

Se o desenvolvimento sustentável é a chave para o sucesso das interações entre os grandes investimentos privados e seus territórios-anfitriões, como promovê-lo (de acordo com o RIMISP, via coalizões sociais) deve estar de forma prioritária nas estratégias de atuação corporativa, sob pena de se manterem na realidade atual, onde a promoção de mudanças ocorre após crises, de forma reativa, onerosa e ineficaz.

Considerando a análise multiníveis (sistema, empresas e GIP's) proposta por esta pesquisa, os quadros abaixo (16, 17 e 18) resumem as principais razões pelas quais grandes investimentos privados e desenvolvimento territorial não andam juntos, seus principais desafios e possíveis recomendações para o bem estar tanto territorial quanto empresarial<sup>156</sup>:

**Quadro 16: Por que grandes investimentos privados e desenvolvimento territorial não andam juntos?**

Sistema	Empresas	Grandes investimentos Privados
-Modelo de desenvolvimento dominante (Racionalidade mecanicista/ PIB) – “Economia mundial não só é desigual, mas também ameaça o próprio planeta”.	-Mentalidade dominante das empresas: Modelo de gestão de risco x oportunidade/ proteção e criação de valor. Reativa e voltada ao curto prazo e a sintomas.	-Posicionamento GIP, mantém desigualdades/ conflitos (RIMISP e Learning), liderando coalizões que beneficiam poucos, refletida em suas políticas e práticas que geram crises.
		. Orientações focadas na solução de riscos não técnicos (Porter/Zandvliet).
Teorias alternativas à neoclássica que sozinhas não promovem o desenvolvimento sustentável. Recém-abordagem institucionalista histórica (política/cultural) com elementos teóricos para essa transição.	Pouca aderência das estratégias de desenvolvimento às estratégias de relacionamento com a comunidade.	-Atuam desconectados das condições de promoção de desenvolvimento territorial preconizadas pelo principal marco teórico sobre desenvolvimento territorial. Omissão da dimensão das estruturas sociais dos territórios- alvo de seus grandes investimentos (responsáveis pela coordenação de ações requeridas para o desenvolvimento, considerando este como a liberdade de escolher sua realidade).
		-Não compartilha a governança do território com a sociedade

Fonte: Elaboração da autora.

<sup>156</sup> Dentro do possível, considerando o modelo regulatório vigente - de empresa enquanto organização moderna (descrição no capítulo desta pesquisa acerca de RSC)

**Quadro 17: Principais bloqueios/ desafios a serem superados para interação para o bem-estar – Empresas e territórios**

<b>Sistema</b>	<b>Empresas</b>	<b>Grandes investimentos Privados</b>
Falta de cooperação global em torno de um modelo compartilhado de desenvolvimento sustentável.		
Entendimento e a terminologia inconsistente do desenvolvimento sustentável.	Diversas abordagens de RSC (fragmentação) e focadas em risco.	Abordagem nas questões da sociedade.
Silos setoriais com restrição e falta de capacitação para visão integrada.		
Desequilíbrio das três dimensões.	Ceticismo quanto ao “caso de investimento”.	
Falta de processos para avaliar ou medir progresso/impactos na integração das dimensões.	Falta abordagem formal na definição de metas e sua integração na estratégia.	Medição da oportunidade.
Falta de conhecimento de como tornar o desenvolvimento sustentável como ‘ <i>mainstream</i> ’, colaborando para o nível prático e pondo fim à restrição de recursos para coordenação de ações e construção de capacidades.	Falta de expertise e consciência em relação a aspectos de ESG.	Remoção de barreiras internas.
Falta de parceria.		Obtenção de colaboração.
Subprecificação das externalidades e foco desproporcional na performance de curto prazo.	Falta de comprometimento do staff sênior.	Alinhamento com Governo.

Fonte: Elaboração da autora.

**Quadro 18: Possíveis recomendações para uma interação exitosa entre corporações e comunidades anfitriãs (continua)**

Sistema	Empresas	Grandes investimentos Privados
<p><b>Mudanças substanciais, considerando: a promoção de novos valores e uma distribuição mais justa de poder e teoria operacional para transição para o desenvolvimento sustentável.</b></p>	<p><b>Mudanças substanciais, considerando: a promoção de novo propósito, visando ao longo prazo e à confiança no “caso de investimento”. Teoria operacional para RSC.</b></p>	<p><b>Inclusão dos aspectos políticos e culturais nas suas estratégias empresariais de atuação em territórios-anfitriões. Consideração especialmente quanto ao planejamento e ao acompanhamento do Desenvolvimento territorial, com investimentos e metas visando reduzir brechas (olhar <i>desde arriba</i>), além das estratégias a partir do território para formação de coalizões sociais e de mudanças institucionais necessárias a dinâmicas territoriais exitosas.</b></p>
<p>a-Mudança de Mentalidade – Integração Economia, ética e Natureza. -Dimensões éticas (enquanto bem, virtude) -Modelo de produção e consumo para “living standard”: limites de produção e consumo. -Pós-desenvolvimento /Desenvolvimento Alternativo.</p>	<p>1-Mudanças de mentalidade corporativa (longo prazo e precificação de externalidades/ propósito público).</p>	<p>1- Ter visão de longo prazo em direção a solucionar questões da sociedade para beneficiar o negócio/Adoção de Valor Compartilhado e/ou premissas certas (Getting it right). No caso das empresas eco-comprometidas", objetivos de desenvolvimento territorial e redução de brechas.</p>

<b>Sistema</b>	<b>Empresas</b>	<b>Grandes investimentos Privados</b>
<p>b-Questão Política e de Poder - “descentralização do processo de decisão”. -&gt;modelo democratizante de desenvolvimento sustentável. -&gt; “clever state” -&gt; amplo leque de reformas para eliminação do rentismo</p>	<p>2- Governança e regulação para a sustentabilidade, incluindo Direitos Humanos - FPIC, UNDP - Extractives-HRBA</p>	<p>2-Inserção da dimensão institucional (oportunidade política e de tomada de decisão) e facilitação para formação de coalizões.</p>
<p>c - O planejamento-principal instrumento para a transição (ODS).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir questões sociais no planejamento do projeto.</li> </ul>
<p>d- A Educação ou reeducação (para cidadania e ambiental) - e- sociedade organizada em rede.</p>	<p>3- Mudanças funcionais (Ampliar informações, fortalecer competências). Modificar incentivos e fortalecer governança (Acionistas/gerentes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver competências e habilidades para o tratamento das questões sociais em toda a empresa;</li> <li>• Desenvolver equipes multifuncionais com fluência em questões empresariais e sociais;</li> <li>• Incorporar métricas sociais em estruturas de incentivos.</li> </ul>
<p>f- Sustentabilidade corporativa.</p>	<p>4- Força da RSC (papel da empresa na sociedade contemporânea - nova visão de desenvolvimento e abordagem estratégica das cias - propósito do negócio para a sociedade-Dimensão Social - ESG no propósito).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar apropriadamente todos os benefícios e os custos de iniciativas de valor compartilhado;</li> <li>• Desenhar programas que criem benefícios ao negócio, antecipando regulações</li> <li>• Ofertar suporte para construção de capacidades.</li> </ul>
<p>g- Parcerias</p>	<p>5- Tornar ação: colocar em prática formas colaborativas / abordagem “bottom up” /abordagem política democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver novas colaborações baseadas em objetivos compartilhados; •Identificar áreas promissoras para colaboração pré-competitiva.</li> <li>• Impacto Coletivo.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora.

Finalmente, com o término desta dissertação, espero que possa servir de estímulo inicial a inspirar outros, que queiram se debruçar mais e melhor do que eu, afinal:

“Não existe fim, não existe início, apenas a infinita paixão da vida”.  
(Federico Fellini)

## REFERENCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Editora Abril, 2012. 248 p.

BANERJEE, S. B. **Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad, and the Ugly**. *Critical Sociology*, v. 54, n. 1, p. 182–184, 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0896920507084623>.

BANERJEE, S. B.; BUILDING, W. L. **Contesting Corporate Citizenship, Sustainability and Stakeholder Theory : Holy Trinity or Praxis of Evil?** In: Academy of Management conference, August 9-13, 2002. Anais...Denver: 2002. p. 02 - 20. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.3381&rep=rep1&type=pdf> >. Acesso em: 25 abr. 2014.

BEBBINGTON, A.; OSPINA, P. **Desarrollo territorial , ambiente y coaliciones extra-territoriales**. Santiago: Rimisp, 2011. Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR). Disponível em: <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/03/13.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

BERDEGUÉ, J. et al. **Determinantes de las Dinámicas de Desarrollo Territorial Rural en América Latina**. Santiago, Rimisp, 2011. 54 p. (Documento de Trabajo - 101). Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR).

BERDEGUÉ, J. A. **From Reality to Concept to Reality** Territorial Approaches in Rural Development Spatially uneven development. Bonn, 2014. 21 slides, color. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). Disponível em: [https://www.donorplatform.org/index.php?option=com\\_cobalt&task=files.download&tmpl=component&id=2526&fid=15&fidx=0&rid=2226&return=aHR0cHM6Ly93d3cuZG9ub3JwbGF0Zm9ybS5vcmcvY29iYWx0](https://www.donorplatform.org/index.php?option=com_cobalt&task=files.download&tmpl=component&id=2526&fid=15&fidx=0&rid=2226&return=aHR0cHM6Ly93d3cuZG9ub3JwbGF0Zm9ybS5vcmcvY29iYWx0)>. Acesso em: 05 set. 2014.

BOTTA, E. N. N.; DONADONE, J. C. **Consultorias em Sustentabilidade: polarizações e representatividades de um mercado crescente**. *Gestão & Produção*, 21, São Carlos, v. 21, n. 4, p.719-731, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x883/13>

BOUTILIER, R.; THOMSON, I. **Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue Between Theory and Practice**. *Social Licence to Operate ...social license*, 2011. Disponível em: <http://sociallicense.com/publications/Modelling and Measuring the SLO.pdf>> Acesso em: 04 dez. 2013.

BUSS, P. M. et al. **Governança em saúde e ambiente para o desenvolvimento sustentável**. *Ciência & Saúde Coletiva*, [s.l.], v. 17, n. 6, p.1479-1491, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232012000600012>.



CEPAL. **Desarrollo social inclusivo Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe.** In: CONFERENCIA REGIONAL SOBRE DESARROLLO SOCIAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 01., 2015, Lima. Libros y Documentos Institucionales. Santiago: Cepal, 2016. v. 01, p. 01 - 182.

COELHO, V. S. P.; FAVARETO, A. **Dilemas da participação e desenvolvimento territorial.** RDE - REVISTA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, p. Ano X, No 18 ,paginas 15–26, 2008a.

COELHO, V. S. P.; FAVARETO, A. **Participatory Governance and Development: In Search of a Causal Nexus.** Geography Compass, [s.l.], v. 5, n. 9, p.641-654, Anais...Stockholm, 2008b Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1749-8198.2011.00446.x>.

DAVIS, R.; FRANKS, D. **Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.** Cambridge: Harvard Kennedy School, 2014. Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 66.

DEBONI, F. **Investimento Social Privado no Brasil-** tendências, desafios e potencialidades. 1a. ed. Brasília, Instituto Sabin, 2013. 150 p.

DIENER, E.; SELIGMAN, M. **World Happiness Report** (J. Helliwell, John; Layard, Richard and Sachs, Ed.), Psychologist. New York, Sustainable Development Solutions Network, 2015.

DOBBS, R. et al. **Reverse the curse: Maximizing the potential of resource-driven economies.** Brussels: Mckinsey Global Institute, 2013. 164 p.

DOUCIN, M. **Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough.** Washington, World Bank- International Finance Corporation, 2011.

ESCOBAR, A. **El “postdesarrollo” como concepto y práctica social.** In: Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-31., 2005. p. 17–31.

FAVARETO, A.; ABRAMOVAY, R. **O surpreendente desempenho do Brasil rural nos anos 1990.** Programa Dinâmicas Territoriais Rurales. Santiago: Rimisp, 2009.

FAVARETO, A. Pierre Bourdieu, **Les structures sociales de l'économie.** Paris, Éditions du Seuil (col. Liber), 2000. Tempo Social, revista de sociologia da USP, p. 315–318, 2004.

FIORI, J. L. **O poder global e a nova geopolítica das nações.** No 2 ed. Sao Paulo: Crítica y Emancipación, (2) : 157-183, 2009.

FREY, K. **A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local.** Ambiente & sociedade, n. 9, p. 115–148, 2001.

GALVANESE, C. S. **Dilemas do planejamento sustentável e as instituições do desenvolvimento sustentável**: estudo sobre as barragens e a questão regional do Vale do Ribeira. 2009.179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Energia, Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do ABC, Santo André, 2009. Santo André: Universidade Federal do ABC, 2009.

HARDIN, G. **The tragedy of the commons**. Science, [s.l.], v. 162, n. 3859, p.1243-1248, 13 dez. 1968. American Association for the Advancement of Science (AAAS).<http://dx.doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B.; RUCKELSHAUS, W. **Creating sustainable value**. v. 17, n. 2, 2003.

HIDALGO, CHILE ; PETERSON, KYLE ; SMITH, D. **Extracting with Purpose**: Creating Shared Value in the Oil and Gas and Mining Sector's Companies and Communities. Washington: FSG Consulting, 2014. Disponível em: <<http://sharedvalue.org/extracting-purpose>>.

HOLLANDER, D. D.; MARX, A.; WOUTERS, J. **Integrating human rights in development policy** : mapping donor strategies and practices. Centre for Global Governance Studies. Leuven, 2013 .

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **The business case for sustainability**. Washignton. IFC, jan. 2012. 07 p.

\_\_\_\_\_ **IFC Sustainability Resources Brochure 2013 - A ONE-STOP REFERENCE FOR KEY IFC SUSTAINABILITY PUBLICATIONS, TOOLS, LEARNING PROGRAMS, AND MORE**. Washington. IFC, 2013.

\_\_\_\_\_ **Extractive industries - Breaking Through**. SUSTAIN -CUTTING-EDGE BUSINESS SOLUTIONS. Washington. IFC, 2015.

KYTE, R. **A Letter from the Vice President of Sustainable Development**. Environmental Matters: A 20 YEARS RETROSPECTIVE, Washington, p.01-02, 2012. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/EXTENVMAT/Resources/3011350-1339798526004/1VPLetter.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2014.

LACY, Peter et al. **A New Era of Sustainability**- UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010. New York: Accenture Institute For High Performance, 2010.

LAURIANO, L. A. **O Estado da Sustentabilidade do Setor da Construção Brasileiro**. 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

LEITE, S.; DELGADO, N. **Políticas Públicas, Atores Sociais e Desenvolvimento Territorial no Brasil**. Série des. ed. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2011.

MASON, Paul. **PostCapitalism: A Guide to our Future**. London: Allen Lane, 2015. 368 p.

MCDONALD, R. **The Importance of a company's relationships with the local community in Business Management**. J. Wiertz, Ed. Santiago, 2013. Disponível em: <[www.gecaminpublications.com/srmining2013](http://www.gecaminpublications.com/srmining2013)>

MINERAÇÃO - PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **O setor de mineração no Brasil : fortalecimento institucional para o desenvolvimento sustentável**. Londres. Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), 2013.

MODREGO, F.; BERDEGUÉ, J. A. **A Large-Scale Mapping of Territorial Development Dynamics in Latin America**. World Development, [s.l.], v. 73, p.11-31, set. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.12.015>.

MORALEZ, R. D. DE S. **Energia, desenvolvimento e sustentabilidade: Elementos para uma crítica do paradigma mecanicista**. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Energia, Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Abc, Santo André, 2010.

\_\_\_\_\_. **A Dimensão territorial do desenvolvimento sustentável – Análise no pensamento de Ignacy Sachs**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Planejamento e Gestão do Território, Universidade Federal do Abc, Santo André, 2013.

NOGUEIRA, E.; BOTTA, N.; DONADONE, J. C. **Consultorias em Sustentabilidade: polarizações e representatividades de um mercado crescente**. Gestão & Produção, 21, p. 719–731, 2014.

OECD. **Responsible Business Conduct Matters**. Paris, OECD, 2014. Disponível em: <[http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines\\_RBCmatters.pdf](http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines_RBCmatters.pdf)>

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. **Innovating for Shared Value**. Harvard Business Review, v. 91, n. 9, p. 100–107, 2013.

PIRES, ROBERTO; LOPEZ, F. **Instituições participativas e políticas públicas no brasil: características e evolução nas últimas duas décadas\*** 1. In: Brasil em Desenvolvimento: Estado, Planejamento e Políticas Públicas. Brasília: IPEA, 2010. p. 565–585.

PORTER MICHAEL E., HILLS GREG, PFITZER MARC, PATSCHEKE SONJA, AND H. E. **Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**. Boston: FSG Consulting, 2013. 23 p.

PORTER, M. E. **Creating Shared Value : Becoming a Movement The Role of Business in Society Evolving Approaches**. New York, Shared Value Leadership Summit, 2014. 12 slides, color. Harvard Business School, 2014. Disponível em: <[http://sharedvalue.org/sites/default/files/2014\\_Summit/Presentation\\_Decks/20140513-FSG\\_Shared\\_Value\\_Leadership\\_Summit\\_MEP\\_Keynote\\_Revised\\_13\\_May\\_2014\\_-FINAL\\_FOR\\_POSTING\\_REVISIED.pdf](http://sharedvalue.org/sites/default/files/2014_Summit/Presentation_Decks/20140513-FSG_Shared_Value_Leadership_Summit_MEP_Keynote_Revised_13_May_2014_-FINAL_FOR_POSTING_REVISIED.pdf)>

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Harvard Business Review Brasil, p. 12, 2006a.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and society**: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78–92, 163, 2006b.

PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. **Proposiciones para el desarrollo territorial**. Santiago, Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2011a. Disponível em: <www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/03/N1-Policy-brief-proposiciones-DTR1.pdf>

PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. **Grandes proyectos de inversión privada en los Territorios**-Caminos para mitigar conflictos y potenciar sus impactos en el desarrollo. Serie Políticas para el Desarrollo Territorial, p. 1–7, 2011b.

PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. Territorios Rurales en Movimiento- **Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales 2007-2012**. Santiago: Rimisp, 2012.

PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. **Inversiones extraterritoriales en zonas rurales** : ¿ Factor de dinamismo o de desigualdad ?Serie Políticas para el Desarrollo Territorial. Santiago: Rimisp, 2013.

SACHS, W. **The Development Dictionary-** A Guide to Knowledge as Power. Second ed. New York, USA: Zed Books, 2009.

SIMÃO, N.; MARTINS, G.; FAVARETO, A. **Avaliação da dimensão social no Protocolo de Kyoto**. Desenvolvimento em Debate. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (INCT-PPED), 2014a.

SIMÃO, N.; MARTINS, G.; FAVARETO, A. **As teorias econômicas implícitas no protocolo de Kyoto**. Sustentabilidade em Debate. Brasília, 2014.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. **A Framework for Sustainable Development**. New York, SDSN, 2012.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. **The Structural Transformations towards Sustainable Development** - Background paper for the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda. New York, Sustainable Development Solutions Network, 2013.

THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AT BOSTON COLLEGE. **Measurement demystified-** Determining the Value of Corporate Community Involvement. Boston, The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2001.

UNITED NATION GLOBAL COMPACT. **Corporate Sustainability and the United Nations Post-2015 Development Agenda**: Perspectives from UN Global Compact Participants on Global Priorities and How to Engage Business. Nova Iorque, 2013. Report to the United Nations Secretary-General.

\_\_\_\_\_ **Construindo a arquitetura para o engajamento empresarial pós-2015**. Nova Iorque. UN Global Compact Office, 2013b. 22 p.

\_\_\_\_\_ **Building The Post-2015 Business Engagement Architecture.** New York. UN Global Compact Office, 2013c.

\_\_\_\_\_ **Guide to Corporate Sustainability - SHAPING A SUSTAINABLE FUTURE** Nova Iorque. United Nations Global Compact, 2014. 18 p.

\_\_\_\_\_ **IMPACT-TRANSFORMING BUSINESS, CHANGING THE WORLD.** New York. DNV GL, 2015. 201 p.

UNITED NATIONS. **Report of the United Nations Conference on Sustainable Development.** Rio de Janeiro, Brazil, 2012. Disponível em: <[http://www.uncsd2012.org/content/documents/814UNCSD REPORT final revs.pdf](http://www.uncsd2012.org/content/documents/814UNCSD_REPORT_final_revs.pdf)> Acesso em: 07 jan 2015.

\_\_\_\_\_ **A life of dignity for all: accelerating progress towards the Millennium Development Goals and advancing the United Nations development agenda beyond 2015.** New York, United Nations, 2013a.

\_\_\_\_\_ **A NEW GLOBAL PARTNERSHIP: ERADICATE POVERTY AND TRANSFORM ECONOMIES THROUGH SUSTAINABLE DEVELOPMENT** New York. United Nations , 2013b.

\_\_\_\_\_ **Mainstreaming of the three dimensions of sustainable development throughout the United Nations system.** New York, United Nations, 2014.

\_\_\_\_\_ **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** A/RES/70/1. New York, United Nations, 2015.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Mainstreaming Human Rights in Development Policies and Programming** : UNDP Experiences. New York, UNDP, 2012. Disponível em: <[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty Reduction/Inclusive development/Human Rights issue briefs/English\\_Web\\_draft6b.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty_Reduction/Inclusive_development/Human_Rights_issue_briefs/English_Web_draft6b.pdf)>

VEIGA, J. E. DA. **Como monitorar o desenvolvimento sustentável?** A resposta da Comissão Stiglitz-Sen-Fitoussi (CMEPSP) de Junho 2009. USP, 2009.

VEIGA, J. E. DA. **Agenda 2030.** Valor Econômico. São Paulo, p. 13-13. 27 out. 2015.

VINHA, V. **As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável: a trajetória da construção de uma convenção.** In: MAY, Peter (Org.). Economia do Meio Ambiente. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 8. p. 181-204.

WACHENFELD, MARGARET, DE ANGULO, L. F. **Promoting Human Rights , Ensuring Social Inclusion and Avoiding Conflict in the Extractive Sector.** In: DIALOGUE ON THE EXTRACTIVE SECTOR AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT – ENHANCING PUBLIC-PRIVATE-COMMUNITY COOPERATION IN THE CONTEXT OF THE POST-2015 AGENDA, 01, 2014. Brasília, United Nations Development Programme, 2015. p. 03 - 90.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Visão 2050: A nova agenda para as empresas .** Geneva: WBCSD, 2010. 80 p.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Accelerating the Transition towards Sustainable Investing** -Strategic Options for Investors, Corporations and other Key Stakeholders. Geneva, World Economic Forum, , 2011. 40 p.

\_\_\_\_\_ **White Paper on Business Sustainability**: What it is and why it matters. Geneva: World Economic Forum, 2014. 11 p. (Global Agenda Councils).

\_\_\_\_\_ **The New Global Context**. In: WORLD ECONOMIC FORUM ANNUAL MEETING, 45. 2015, Davos. Global Agenda. World Economic Forum, 2015. p. 01 - 25.

ZANDVLIET, L.; ANDERSON, M. B. **Getting it Right**: Making Corporate-Community relations work. Sheffield: Green Leaf publishing, 2009. v. 44