

Fundações Corporativas: a privatização da educação e as estratégias de legitimidade política via RSC

JULIANA DE SOUZA BITTAR-GODINHO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

Fundações Corporativas: a privatização da educação e as estratégias de legitimidade política via RSC

INTRODUÇÃO

A governança da educação no Brasil, como parte de um fenômeno global, tem cada vez mais se tornado alvo de filantropia das empresas e suas fundações corporativas. Isto ocorre em um contexto de delegação de responsabilidades do setor público para o privado, por meio do aumento da presença deste último na consecução de políticas públicas de educação pública (Adrião, Garcia, Borghi, & Arelaro, 2009). Os municípios e união então têm buscado parcerias com as empresas, sobretudo do setor de educação e com os outros setores conforme mostraremos nesta pesquisa.

1. Problema de pesquisa e objetivo

Nesta conjuntura, a oferta de educação passa a ser não só expressão de filantropia, mas também um mecanismo pelo qual a empresa adquire legitimidade com o Estado, junto ao ambiente em que está operando e aumenta sua incidência junto ao espaço público. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as estratégias adotadas por empresas que possuem fundações corporativas na adoção de estratégias de legitimidade política via RSC.

Ao fazer com que as empresas tomem para si responsabilidades que antes eram do Estado, a estratégia RSC tem sido estudada por alguns autores como um fenômeno político. Essa vertente da literatura ficou conhecida como *Political Corporate Social Responsibility* (PCSR) (Matten & Crane, 2003; Scherer & Palazzo, 2011). Para os pesquisadores desse tema, a empresa é vista como um cidadão político para o qual esse comportamento político não é somente necessário (estratégico), mas algo desejado, parte de um amplo contexto de governança global do qual a empresa faz parte.

Além dessa perspectiva, a RSC pode ser vista como o resultado de forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas em sua busca de legitimidade. Assim, a RSC é também política por representar um meio de interação entre a empresa e o Estado. Pela RSC, a empresa pode gerenciar suas relações com o Estado de modo a flexibilizar suas demandas e minimizar barreiras protecionistas (Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

No que diz respeito às fundações corporativas, elas reconhecidas como intermediárias entre ONG's e empresas. Este trabalho segue a mesma lógica enfatizada por Himmelstein (1997, p. 145), sobre a filantropia corporativa: “ (...) embora ela se apresente como não ideológica, ela presume uma visão política, um entendimento tácito sobre a sociedade norte-americana e o papel das grandes corporações nela”.

Assim como Himmelstein, entendemos que a presunção de neutralidade das estratégias de RSC voltadas para a educação, executadas por fundações corporativas no Brasil é algo que se apresenta apenas nos discursos das empresas. A RSC no Brasil também é composta por uma visão política da sociedade brasileira, perpetrada pelos interesses das grandes corporações. As fundações corporativas têm uma atuação crucial na negociação e legitimação desses interesses e esta atuação tem sido pouco investigada.

2. Fundamentação teórica

2.1 O que há de político nas fundações corporativas e sua participação no setor público de educação?

A questão da autonomia das fundações corporativas é uma questão crucial quando falamos do papel estratégico que essas organizações podem exercer nas interações entre empresa e Estado. Embora não esteja explícito na missão institucional dessas fundações o seu papel estratégico em relação às instituidoras, tal papel pode ser inferido pela presença de executivos do mais alto escalão da instituidora no conselho das instituídas (Mindlin, 2009).

Himmelstein (1997) descreve o dilema de ser um executivo da filantropia. Esses executivos são frequentemente pressionados para mostrar retornos imediatos das doações (por exemplo, uma melhora na reputação da empresa. Esse dilema, de acordo com o autor, é chamado pelos funcionários de fundações corporativas: “o conflito entre parecer bom e fazer o bem” (p. 5). Fundações corporativas precisam do apoio constante do CEO para seus programas. Entretanto, simultaneamente, as fundações precisam manter uma distância da alta direção evitando que se tornem instrumentos para beneficiar apenas as ONGs favoritas desses executivos.

Ainda segundo Himmelstein(1997), a filantropia corporativa está inserida em uma rede de relacionamentos entre empresas e tem um poder estável de ação coletiva. Esses laços respaldam a manutenção de dois tipos de racionalidade: a primeira está ligada a uma visão partilhada que serve aos interesses do grande capital, das grandes indústrias; e a outra racionalidade que busca interesses “individuais” (a racionalidade da empresa). Para Himmelstein (1997, p. 6), a rede citada fornece uma “unidade política corporativa” que irá se concretizar não só no investimento em organizações de planejamento de políticas, mas em atividades políticas corporativas individuais, como as doações a candidatos políticos.

Assim, é possível presumir que as fundações podem exercer um papel indireto nas estratégias políticas e de RSC. A fundação possui uma capacidade de articulação política, com *stakeholders*, formuladores de política e de ONGs que deve buscar, do ponto de vista ético, coerência com o interesse público. Por outro lado, seu papel de articuladora pode ser utilizado na busca da empresa por legitimidade política. A natureza dos laços entre fundação e instituidora parecem então determinar o trânsito das fundações entre o interesse público e o interesse privado.

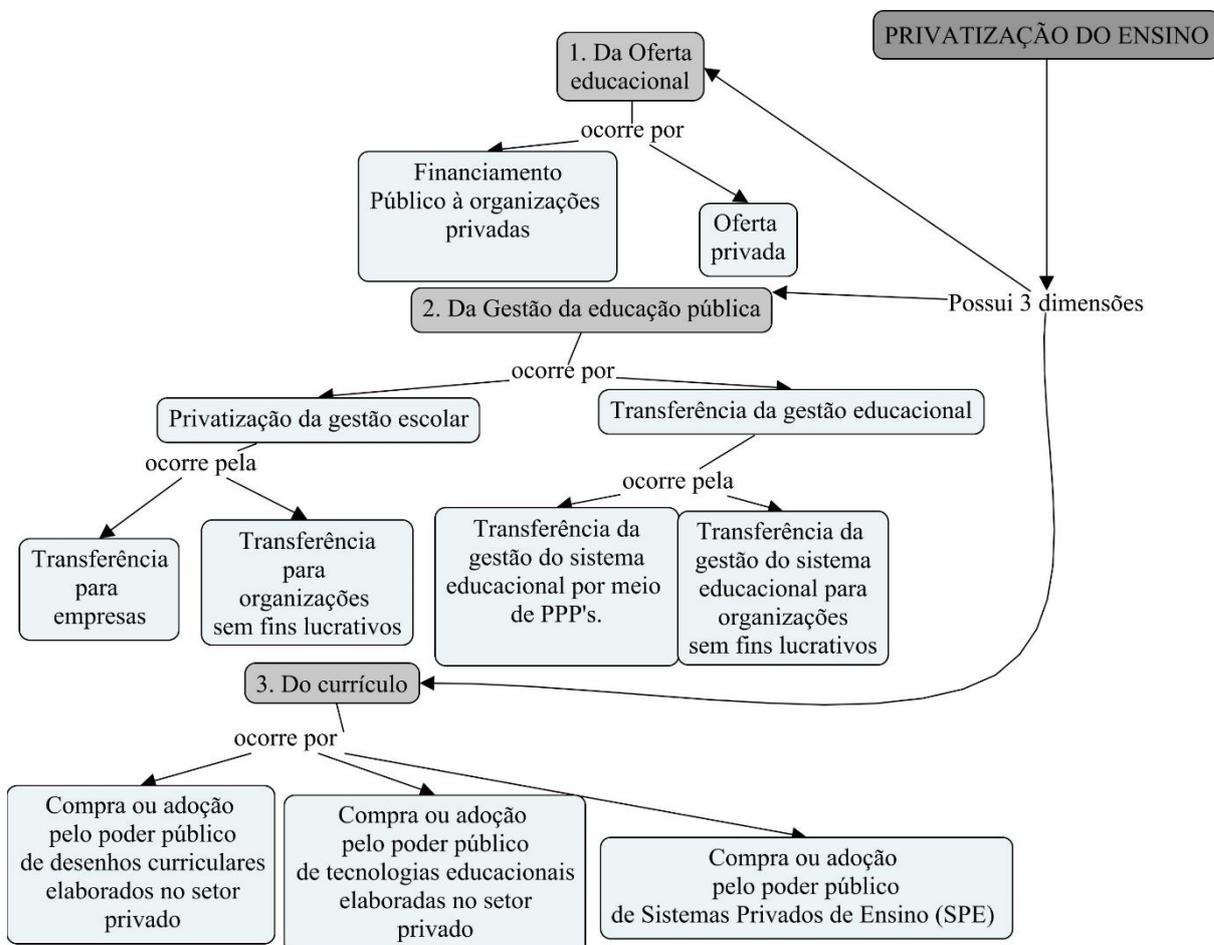
Conforme já citado, no caso da participação das fundações corporativas na educação pública, a prevalência do interesse público é praticamente improvável à medida que as FC'S representam os interesses das grandes corporações e e não são neutras politicamente. Adrião (2018) chama de privatização da educação, o fenômeno de uma série de medidas tomadas que subordinam, direta ou indiretamente a educação obrigatória - Adrião estuda o ensino infantil, aqui veremos que estas medidas ultrapassam para o Ensino Médio) – aos interesses de corporações ou de organizações a estas associadas.

Segundo levantamento bibliográfico feito por Adrião (2018), há três dimensões de privatização da educação: privatização da oferta educacional, privatização da gestão da educação pública e privatização do currículo. A primeira dimensão diz respeito por um lado ao suporte público às instituições privadas por meio de subvenções e benefícios fiscais e, por outro lado, à diminuição de vagas em escolas públicas e oferta maior de vagas na rede privada. Já, na dimensão da privatização da gestão da educação, os objetivos da educação passam a ser estabelecidos pela iniciativa privada, ou seja, os meios e os fins da educação são subordinados ao setor privado. Este processo se dá em dois âmbitos: na gestão educacional em que as decisões relativas às políticas educativas de uma rede ou sistema público de ensino passam a ser delegados a um ente privado; ou ainda no âmbito da gestão das escolas e sua transferência a atores privados.

Por fim, a terceira dimensão diz respeito à terceirização do currículo, da terceirização de processos pedagógicos, das relações entre professora, professor, estudante e conhecimento

(Adrião, 2018). As dimensões da privatização do ensino e suas manifestações estão ilustradas na Figura 1.

Figura 1 Dimensões da privatização do ensino



Fonte: Adrião (2018)

No âmbito da gestão da educação pública, é preciso observar a natureza do ator privado para quem o governo entregou a gestão escolar ou gestão educacional (dos sistemas). Segundo Adrião (2018) há 3 tipos de atores privados mais predominantes neste tipo de privatização, os filantropos de risco, as corporações propriamente ditas e as fundações e institutos (braços das corporações). Por último e com menor presença estão as organizações da sociedade civil, articuladas a movimentos sociais. Ou seja, interesses corporativos parecem permanecer nesta lógica e sob a égide da responsabilidade social corporativa, no caso das fundações.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é tratada na literatura sob várias perspectivas, dialogando de diversas formas com o comportamento político das empresas. O termo RSC tem origem na década de 1930 e não possui uma única definição aceita na literatura. Carroll (1979) define a RSC como uma prática de conciliação entre as orientações econômica e social de uma empresa. Carroll revela que a empresa não tem apenas obrigações econômicas e jurídicas, mas

também responsabilidades éticas e filantrópicas (ou discricionárias). A empresa é aceita como legítima pela sociedade somente quando cumpre com todas essas obrigações.

Para o autor, as responsabilidades filantrópicas são espontâneas e de escolha voluntária da empresa. No entanto, mesmo que as empresas não possuam obrigações de se comprometer com um papel social, existem expectativas sociais em relação ao seu comportamento. Carroll (1991) afirma que empresas são aceitas e legitimadas pela sociedade apenas quando atendem tais expectativas.

Nos primeiros estudos realizados por Carroll (1979, 1991, 2000), a filantropia era considerada altruísmo ou um meio de atender às expectativas sociais para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Filantropia é considerada uma maneira da empresa devolver à sociedade aquilo que dela recebeu. Por exemplo, empresas podem fornecer recursos financeiros, disponibilizar seus trabalhadores no horário de trabalho e suas instalações para programas da comunidade.

Em contraste à essa visão altruísta da filantropia, estudos mais recentes como os de Saiia, Carroll, & Buchholtz (2003) trazem o conceito da Filantropia Estratégica como uma forma de contribuição que alavanca a posição competitiva da empresa enquanto beneficia a sociedade. Para estes autores, a Filantropia Estratégica é uma tentativa da empresa de alcançar um resultado sinérgico alocando recursos em causas sociais que estejam relacionadas à missão e aos valores da empresa.

Para alcançar essa sinergia, Porter & Kramer (2002, 2006) afirmam que o programas sociais devem focar fatores relacionados à oferta (produção) e à demanda (consumidores), definindo assim a responsabilidade social estratégica (RSE).

Destacam-se nessa visão estratégica, o papel da RSE e dos relatórios de sustentabilidade como promotores de reputação da empresa. De acordo com Sethi, Martell, & Demir (2016), há uma pressão para que empresas, que por sua natureza causam maior impacto socioambiental, publiquem suas ações de responsabilidade social e de atendimento às expectativas de seus *stakeholders*. Isto está de acordo com a definição de reputação de Fombrun & Shanley (1990, p. 235) que afirma que a reputação é resultado do sucesso relativo da empresa em atender às expectativas de *stakeholders* múltiplos. E para tal, os relatórios de responsabilidade têm o papel de melhorar e sustentar a reputação corporativa que, por sua vez, está relacionada ao nível de confiança dos seus *stakeholders* em suas atividades, promessas e declarações. De acordo com Bitektine (2011, muito procurada nas ações de RSC, a reputação está também ligada com uma percepção do passado da empresa e características que as distinguem de outras organizações.

Himmelstein, (1997) é categórico ao afirmar em seu livro que mais investimento em filantropia estratégica, não necessariamente implica investimentos direcionados aos mais necessitados. As corporações estão mais propensas a apoiar projetos culturais e educacionais que trazem mais visibilidade, retorno rápido e impulsionam a imagem da empresa. Quando apoiam projetos voltados à saúde e assistência social, o investimento provavelmente é direcionado para os funcionários ou as comunidades locais. “Nenhuma forma de filantropia será potencialmente direcionada de primariamente para os mais carentes”.

O papel da filantropia estratégica nas empresas, segundo (Himmelstein, 1997), é alavancar a imagem das empresas e contribuir a um projeto político, estabelecendo e mantendo relacionamentos com organizações importantes do terceiro setor. Por este papel que a filantropia ocupa, o autor afirma, não se pode esperar que as corporações recriem o terceiro setor e atendam às necessidades dos mais carentes, necessidades não atendidas pelo Estado.

Para Scherer e Palazzo (2011), a RSC política está relacionada ao comportamento das empresas envolvidas em um modelo de governança global, contribuindo, inclusive, com a regulação global. E, da mesma forma, para eles, as empresas são pressionadas a participar da governança da sociedade e realmente desejam fazê-lo.

A visão dessa corrente teórica vê a empresa interessada em participar politicamente de forma ativa, não apenas para atingir seus interesses econômicos, mas para participar de forma mais ampla como ator da sociedade, daí o papel de “cidadão empresarial”.

Vista de uma forma menos voluntária e cooperativa, a dimensão política da RSC pode estar relacionada às forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas que buscam legitimidade.

Para Detomasi (2008), os principais objetivos da estratégia de responsabilidade social de uma empresa são: preservar sua legitimidade; garantir flexibilidade em relação às demandas do governo hospedeiro; e, ainda, prevenir barreiras protecionistas que poderiam prejudicar a vantagem competitiva da empresa. Nesse sentido, as empresas podem usar a RSC como um instrumento político dependendo desse ambiente, político e institucional, que enfrentam.

Analisando como as empresas gerenciam as interações com o Estado, por meio da RSC, em dois ambientes institucionais emergentes, Rússia e China, Zhao (2012) propôs uma tipologia da Estratégia de Legitimidade política baseada na RSC. O autor faz uso dos conceitos de March (1991) de “*explore*” e “*exploit*” para explicar as interações empresa-Estado. As empresas podem explorar novas possibilidades de arranjos políticos (*explore*) ou de arranjos já existentes (*exploit*).

No modelo de Zhao (2012), quando a empresa para criar novos arranjos políticos em termos de políticas públicas ou industriais, a estratégia de legitimidade via RSC é classificada como *Policy exploration*. Aqui neste trabalho optamos por criar uma nova nomenclatura em língua portuguesa para a tipologia de Zhao, de acordo com os significados da Figura 4. Assim, *Policy exploration* foi denominada estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”. Quando a empresa opta por engajar-se em atividades sociais que se apropriam do arranjo político existente, seja em termos de políticas públicas ou industriais, a estratégia é classificada como *Policy exploitation*. Na nossa nomenclatura, esta estratégia foi denominada estratégia “Políticas existem, empresas usufruem”.

As empresas podem ainda agir em colaboração com o Estado nas suas capacidades decisórias e operacionais. Quando as atividades de RSC são voltadas a criação de novas capacidades para que o Estado responda a questões socioambientais, as estratégias de legitimidade política via RSC são classificadas como *Capacity Exploration*. Aqui foram nomeadas como estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. Nos casos em que as empresas apenas reforçam a capacidade existente do Estado de gerenciar a questões socioambientais, a estratégia é classificada como *Capacity exploitation*. Denominamos esta estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”.

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho é parte de um projeto maior de pesquisa de doutorado, em que foram analisados 104 relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 nos períodos de 2015 a 2017. A pesquisa empírica desta tese é um estudo das interações entre empresa-Estado e a adoção de estratégias de legitimidade política via RSC.

Esta estratégia foi utilizada originalmente por Zhao (2012), do qual utilizamos a tipologia para análise das estratégias de legitimidade política por meio da RSC. Mesmo que um relatório não consiga abranger todas as relações de uma empresa com o Estado, é razoável esperar que os executivos da empresa descrevam no relatório as ocorrências que lhes pareçam favoráveis para conferir legitimidade diante do contexto local.

No Brasil, esses relatórios se mostram interessantes de serem trabalhados pois, conforme abordado, não há uma lei que regulamente a transparência em relação às interações empresa-Estado, além desse tema ser ainda um tabu para muitos executivos.

A lista de empresas listadas na B3 (antiga Ibovespa) foi coletada no software Economática, em junho de 2017. Esta plataforma ou sistema de análise de investimentos dos mercados de capitais latino americanos possui séries históricas de empresas de capital aberto no continente desde 1986. No caso das empresas públicas, publica seus balanços, cotações, proventos, composição acionária e outros índices econômicos e financeiros. Dado a dinâmica empresarial e o contexto de crise econômica no País ao longo dos últimos anos, algumas empresas relacionadas em junho de 2017 podem estar inativas nos dias atuais.

A partir da relação de 572 empresas listadas, foram coletados nos websites institucionais dessas empresas, os relatórios de responsabilidade social. Após a busca, 110 relatórios de sustentabilidade foram encontrados. Foram selecionados os relatórios que tratam de forma abrangente a relação da empresa com *stakeholders*, por ser o Estado um *stakeholder*. Denominamos relatórios “abrangentes” aqueles que não tratam de temas socioambientais apenas em tópicos e que de preferência usem os padrões do *Global Reporting Initiative (GRI)*. Para a seleção dos relatórios e análise de seu conteúdo, adotamos os critérios de Zhao (2012) para análise das interações Estado-empresa via RSC. Selecionamos apenas os relatórios em português para que vieses de tradução fossem evitados, e para que refletissem o relacionamento com os governos locais, no caso de multinacionais (Zhao, 2012)

Para realizar a análise qualitativa do conteúdo dos relatórios de responsabilidade social das empresas brasileiras consideradas nesta investigação adotaram-se os mesmos procedimentos e critérios utilizados por Zhao (2012). O software Nvivo foi utilizado para codificar os relatórios identificar e analisar os casos de interação entre empresa-Estado, seguindo os critérios abaixo:

**Crítérios da
codificação
das
interações
empresa-
Estado**

Passo 1: Leitura dos primeiros 30 relatórios mais longos (número de palavras) para construção do corpo de conhecimento de palavras-chave que indicam interação com o Estado (nomes de agências do governo, ministérios, entre outras).

- As palavras-chave coletadas no passo 1 (nomes de agências do governo, ministérios, etc.) foram usadas para buscar os casos de interação que resultaram em uma lista de referências (frases e sentenças). As referências foram codificadas no passo 2.

Passo 2 Baseado nas referências resultadas das buscas pelas palavras-chave, foram identificados os casos de interação olhando as sentenças adjacentes para cada referência. Chamamos aqui as sentenças adjacentes que descrevem um caso de interação de “segmento de texto”. Um segmento de texto descreve claramente como uma empresa lida estrategicamente (com o governo ou com um partido político. Um segmento de texto precisa preencher três critérios para contar como um caso de interação: 1. Descreve claramente o relacionamento da empresa com o Estado; 2. Tem pelo menos uma frase; 3. Refere-se a um caso único de interação com o Estado que não foi mencionado em nenhum outro lugar do relatório.

Passo 3 : As estratégias de legitimidade política foram categorizadas de acordo com a tipologia desenvolvida por Zhao (2012) Na análise de conteúdo, cada interação entre empresa-Estado foi decomposta em quatro atributos. Primeiramente, é analisado se o caso se relaciona a uma política de Estado ou capacidade; qual é a forma específica da política ou capacidade (solução social) tratada (industrial ou pública); se a empresa busca novas políticas ou se apropria de políticas já existentes; se a empresa cria novas capacidades ou fortalece as capacidades já existentes e qual o setor dessas atividades.

Como resultado, categorizamos as estratégias de legitimação política via RSC nos quatro tipos, de acordo com nomenclatura adaptada para o português:

“Políticas existem, empresas usufruem”; “Mudar arranjos políticos existentes” “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” e “Mudar arranjos políticos existentes”

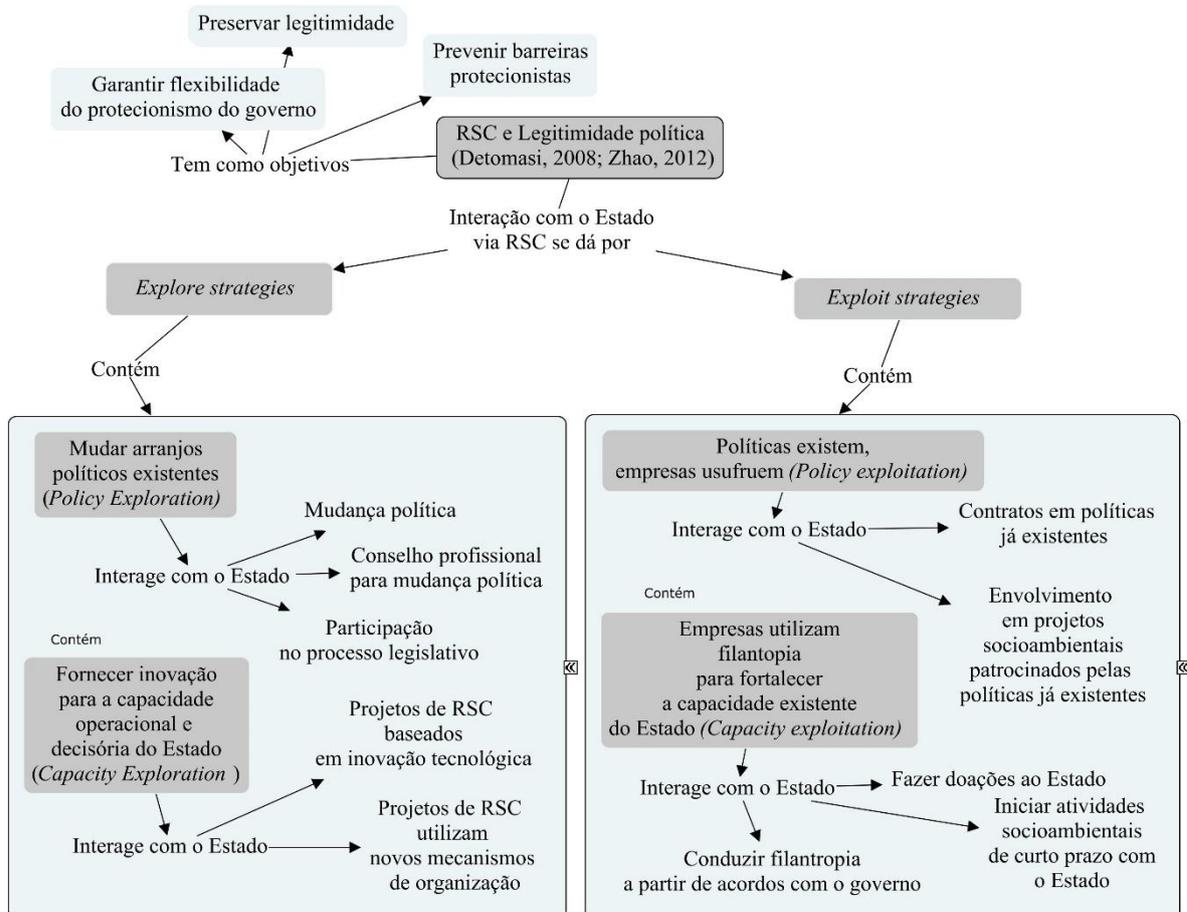
O construto “Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política” parte de uma perspectiva do Estado que impõe barreiras protecionistas às empresas. A estas empresas cabem gerenciar a relação com o Estado e a RSC é utilizada como um instrumento para garantir flexibilidade do governo, preservar legitimidade e prevenir as barreiras protecionistas (Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

A fim de conseguir gerenciar este relacionamento com o Estado, a empresa utiliza estratégias diferentes de legitimidade via RSC. Essas estratégias foram detalhadas em uma tipologia de construída por Zhao (2012) e que utilizaremos para a análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade desta pesquisa.

As estratégias de legitimidade via RSC podem ser de 2 tipos: “*explore*” e “*exploit*”. Baseado nos conceitos de March (1991), o primeiro tipo, “*explore*”, diz respeito à criação de novos arranjos políticos ou capacidades para o Estado via RSC, de modo a trazer vantagens de legitimidade política para a empresa. Já o segundo tipo, “*exploit*”, diz respeito à apropriação pela empresa de arranjos políticos e capacidades já existentes nas atividades de RSC, também na busca por legitimidade política. A Figura 2 mostra as possibilidades de estratégias

existentes dentro dos âmbitos “políticas públicas” e “capacidade do Estado”. Também estão presentes na figura as correlações de nomenclatura para a língua portuguesa das estratégias de legitimidade via RSC, adaptadas pela autora desta tese com base nos significados conceituais de cada classificação de estratégia da tipologia de Zhao (2012).

Figura 2 - Construto Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política



4. Discussão

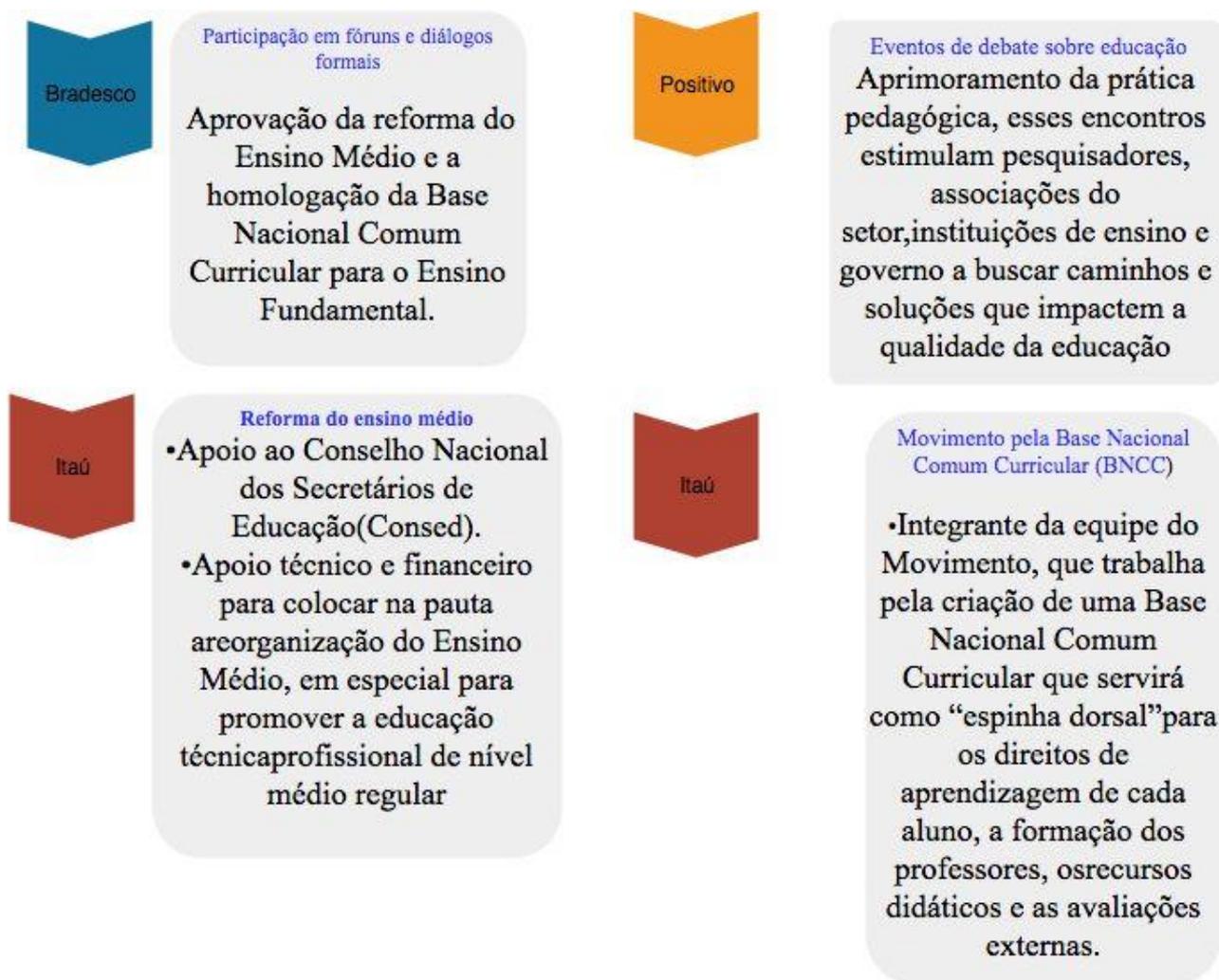
As estratégias de legitimidade política via RSC que mais apareceram foram “Mudar arranjos políticos existentes” e “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. Por isso, selecionamos alguns casos ilustrativos para análise.

4.1 Estratégias “Mudar Arranjos Políticos existentes”

O Instituto Positivo afirma promover fóruns e encontros promovidos para reunir pesquisadores, profissionais do setor, agentes governamentais, profissionais do terceiro setor “para melhorar a qualidade do Ensino”. Na área educacional, os bancos Bradesco e Itaú, por meio de suas fundações, participam das discussões para as mudanças que foram feitas no Ensino Médio e a homologação da Base Nacional Comum Curricular para o Ensino Fundamental. O Instituto Natura também teve participação no Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Pode-se observar que as fundações corporativas analisadas têm participação em estratégias que podem “mudar arranjos políticos existentes” para o setor educacional das empresas que representam conforme a tipologia de Zhao (2012) e atuam na dimensão da privatização do

currículo, conforme mencionado por Adrião (2018). A Figura 3 ilustra as ações de RSC dessas empresas na importante área da educação.

Figura 3 – Ações das fundações corporativas das empresas Bradesco, Positivo, Itaú Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”



Fonte: Elaborado pela autora.

As mudanças homologadas pela parte da Base Nacional do Ensino Médio visam, segundo a lei, responder a demandas dos estudantes e suas aspirações individuais e garantir sua permanência na escola. Dessa forma, a lei nº 13.415/2017 diversifica e flexibiliza o Ensino Médio abrindo espaço para a formação técnica, inclusive para a educação à distância. Enquanto privilegia o currículo, e não o suporte ao ensino e atenção à infraestrutura oferecida às escolas (Ferretti, 2017), aponta que a reforma do Ensino Médio não possibilita autonomia aos estudantes. O autor aponta a “formação profissional” da lei para salientar o caráter de qualificação da educação como instrumental para a formação de trabalhadores e não para o desenvolvimento de cidadãos.

A reflexão de Ferretti nos remete à de Himmelstein (1997), ao afirmar que as fundações não são politicamente neutras e expressam os interesses políticos do grande empresariado e, mais do que isso, uma ideologia do grande empresariado sobre diversos temas importantes para a sociedade. Assim sendo, as grandes empresas, por meio das fundações, discutem a qualidade da educação, pelo menos na amostra deste trabalho, em termos de formação de competências

profissionais e técnicas, ou seja, pertencentes ao mundo do trabalho, como também discutido nos estudos de Ferretti (2017).

A relação entre a ideologia das grandes corporações instituidoras, suas fundações, seus programas de RSC e sua atuação política fica bem clara nos programas ligados à estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”.

4.2 Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”

Seguindo tendência de responsabilidade social na área de gestão pública da educação, em 2015, o Instituto Positivo começou a aplicação da metodologia “Arranjo de Desenvolvimento Educacional (ADE)” no sul do país. O programa tem como principal objetivo a formação de uma rede de cooperação entre municípios, que compartilham suas dificuldades, baseados em metas e indicadores. Também atua na formação de gestores municipais de educação.

A empresa destaca que um ganho do projeto é a geração de conhecimento. Segundo declarado em seu relatório de responsabilidade social: “A partir da experiência do apoio à implantação do ADE em Santa Catarina, o Instituto irá produzir materiais de referência que visam inspirar e apoiar outros municípios a criar seus próprios arranjos. Nosso objetivo é atuar como um agente fomentador da metodologia no Brasil”.

A empresa também declara sua intenção de criar um conselho consultivo, formado por empresários, membros da academia e de organizações ligadas à educação. Também tem o objetivo de orientar os municípios para que possam captar recursos dentro e fora do Brasil.

Ainda no tema do suporte à gestão pública da educação, o Instituto Positivo apoia municípios desde 2011, com pesquisas sobre ensino em tempo integral, dando subsídios a políticas públicas. Em 2016, os estados do Maranhão, Paraíba, Sergipe e Espírito Santo receberam apoio do Instituto para a implantação de seus programas de escolas em tempo integral. De forma similar, o Instituto Natura e o Itaú, por meio da sua fundação, também mantêm projetos em parceria com secretarias municipais para fortalecer a gestão pedagógica e a educação integral. Percebe-se a ênfase na educação integral dada pelos institutos e fundações, exatamente como na lei conhecida como a da reforma do Ensino Médio, lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, que institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em tempo integral. Novamente observa-se a relação entre a estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” e Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”. É como se para mudar as políticas públicas, primeiramente uma empresa precisasse fortalecer as capacidades do Estado e mostrar ao mesmo tempo que aquele novo arranjo pode funcionar ou atender às suas demandas. Da mesma forma, é possível estabelecer uma relação com a privatização da gestão educacional, da gestão escolar e da privatização do currículo. Todas essas privatizações são necessárias em um nível micro, uma escola, uma pequena rede de escolas de um município para que se atinja posteriormente a capacidade de mudanças de arranjos políticos existentes, ou seja, para que políticas públicas sejam alteradas em benefício das corporações que essas fundações que representam.

A iniciativa “Todos pela Educação” foi citada por pelo menos seis das empresas com fundações citadas, e o Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi mencionado por duas empresas. Juntas, as duas iniciativas compõem esforços para mudar políticas públicas na educação do País. Segundo Albareda (2010), as parcerias multistakeholder estão crescendo e as empresas comprometem-se com este tipo de parceria no nível local ou regional para compartilhar recursos e competências e assim auxiliar as instituições públicas a fortalecer sua capacidade administrativa. As iniciativas multi-stakeholder são redes voltadas a políticas públicas e para a solução de desafios sociais. Essas redes envolvem empresas de diferentes setores, governos, organizações da sociedade civil, às vezes organizações internacionais, entre outros atores, e são muito comuns em países em desenvolvimento. Segundo a autora, um dos

tipos mais conhecidos desta parceria é voltada à educação, como o caso das duas iniciativas aqui citadas.

5. Conclusão

Este trabalho trouxe a importância de as fundações corporativas serem estudadas como atores políticos em sua relação com suas instituidoras. Seu papel político já se inicia na negociação do seu dilema interno. As fundações devem negociar seu duplo papel de levar bem-estar social, enquanto levam vantagens para a empresa. O dilema “*Looking Good and Doing Good*” (Himmelstein, 1997) das fundações não para por aí, mas se torna ainda mais complexo quando elas têm que colaborar em rede com ONGs, organizações internacionais, associações, sindicatos, etc.

Como contribuição teórica, trouxe o fenômeno da participação das fundações corporativas na privatização da educação por meio das dimensões da privatização da gestão educacional, do currículo e da gestão escolar. Este fenômeno da privatização da educação, conceituado por Adrião (2018), interage com o fenômeno do uso da RSC como ferramenta de legitimidade política para dois fins: mudar arranjos políticos existentes e Fornecer inovação para a capacidade decisória do Estado”. É por meio das estratégias de privatização da educação, geralmente no nível das municipalidades, que as empresas se fortalecem para iniciativas que mudem o modo como o ensino é feito dentro do Estado e as leis do setor educacional.

Com a participação das fundações na formulação de políticas públicas, o Estado deve assegurar um bom equilíbrio de poder entre os diversos atores sociais. A empresa, como ator político, é fenômeno irreversível e deve ser reconhecido pelos formuladores de políticas públicas. No entanto, seus interesses não representam, necessariamente, o interesse da coletividade em termos de bem-estar social. Estes interesses devem ser equilibrados com interesses de organizações civis, representantes de movimentos sociais.

Desvendada a não-neutralidade dos discursos estratégicos de RSC e das FC's entre estudiosos, executivos e agentes públicos, o Estado deve facilitar o diálogo entre os diversos interesses, priorizando a justiça social. Diante dos papéis expostos, as FC's têm potencial como participantes- não como líderes neste processo- desde que mudados os paradigmas estratégicos de suas empresas instituidoras. No panorama geral, é preciso que haja uma mudança do paradigma da “Responsabilidade social estratégica” para o paradigma mais participativo e democrático de uma “Responsabilidade Social Pública” implementada em sua plenitude, sem falsas roupagens.

Referências

- Adrião, T. (2018). Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: Caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. *Curriculo Sem Fronteiras*, 18(1), 8–28.
- Adrião, T., Garcia, T., Borghi, R., & Arelaro, L. (2009). Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de sistemas de ensino" por municípios paulistas. *Educação E Sociedade*, 30(108), 799–818.
- Albareda, L. (2010). Mapping the Novel Arrangements Adopted to Build the Corporate Responsibility Institutional Setting. *Journal of Corporate Citizenship*, 40(Winter 2010), 75–100.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-Augus, 39–48.

- Carroll, A. B. (2000). Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(I), 33–42.
- Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807–819.
- Ferretti, C. J. (2017). A reforma do Ensino Médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. *Estudos Avançados*, 32(93), 25–42.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Himmelstein, J. L. (1997). *Looking Good and Doing Good*. Indiana University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in. *Organization Science - Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, 2(1), 71–87.
- Matten, D., & Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*, 4.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, (December), 413–436.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78–92.
- Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Philanthropy as Strategy*. *Business* (Vol. 42).
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Sethi, S. P., Martell, T. F., & Demir, M. (2016). Building corporate reputation through corporate social responsibility (CSR) reports: The case of extractive industries. *Corporate Reputation Review*, 19(3), 219–243.
- Zhao, M. (2012). CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 439–460.