

**ROBERTO GALASSI AMARAL**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: a área de gestão de  
pessoas como mediadora entre a organização e a comunidade**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial, para obtenção do título de MESTRE em ADMINISTRAÇÃO (Área de concentração: II - Organização e Recursos Humanos), sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas.

**SÃO PAULO  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROBERTO GALASSI AMARAL

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: a área de gestão de pessoas  
como mediadora entre a organização e a comunidade

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

São Paulo, / / 2007.

*Aos meus pais, à minha esposa Mara e às minhas filhas Débora e Priscila cujo incentivo e amor iluminaram esta caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho nasceu fruto de minhas reflexões na caminhada pessoal, em particular nos últimos doze anos, quando deixei a carreira executiva na gestão de recursos humanos e migrei para uma nova dimensão na carreira, desta vez como dirigente de organizações sem fins lucrativos de origem empresarial. Findo um período de cinco anos, iniciei atividades de consultoria e retomei a carreira docente que iniciara em 1987, mas que em 1991, impulsionado pela carreira executiva, havia escolhido congelar.

Neste período, vi e trabalhei a favor da sensibilização das empresas no que concerne ao seu papel na sociedade. Como bolsista da *Kellogg Foundation* fundamos, eu e mais quatro brasileiros, um projeto de apoio às empresas para a inserção qualificada em ações sociais, além de contribuir para o fortalecimento, a partir do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, do chamado Terceiro Setor. Ainda, nestes anos, assisti ao crescimento deste setor e ao ingresso expressivo de empresas na agenda de interesse público.

Nesta vivência pessoal e durante os últimos anos recebi o apoio e confiança de pessoas especiais com as quais tive o privilégio de poder conviver. Por tudo isso, quero humildemente, registrar meus agradecimentos.

Particularmente, em primeiro lugar, agradeço a DEUS pelo privilégio de poder trilhar o caminho desta vivência, com o Seu pronto amparo em todos os momentos.

Aos meus familiares e amigos pelo constante incentivo e orações.

Ao Mário Luiz Lopes Bittencourt pela confiança depositada na indicação de meu nome para realização da palestra sobre Responsabilidade Social da Empresa, sem a qual este trabalho não teria nascido.

Ao Eduardo Melo Batista, Presidente do GRUHBEDI, na gestão 2004, pelo apoio, confiança e profissionalismo com os quais conduziu a viabilização deste trabalho.

À Mara I. Christofani Sabino de Souza, consultora empresarial especializada em Investimento Social Privado, e acima de tudo amiga, por sua parceria, confiança e elevada contribuição na realização deste trabalho.

Ao GRHUBEDI, na pessoa de seu secretário executivo na gestão 2004, Jair Jodas por seu papel facilitador e atenção com este projeto.

Às Empresas pesquisadas, Petroquímico União (PQU), Saint-Gobain, Basf do Brasil, PSM Pertech, BEHR, Hayes Lemmerz, Tower Automotive, TRW, ZF do Brasil Divisão SACHS e Mahle Metal Leve, na pessoa de seus líderes de RH pela confiança e adesão ao trabalho.

Ao Marcos Spera Poletto por sua motivação, liderança e articulação imprescindível na condução deste estudo. Ao Francisco Rodrigues Alves de Moura por seu entusiasmo, parceria e energia na construção deste projeto e execução de devolutiva. A Gerson Luiz de Almeida, Zenaide Soares, Fernando Stolemberger, pela contribuição, em particular, na etapa de tratamento das informações e participação nos seminários breves de capacitação.

A todos os meus colegas de mestrado pela paciência com minhas reflexões. A todos os amigos do NEF – Núcleo de Estudos do Futuro, pela confiança e carinho com os quais me receberam.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica – PUC de São Paulo.

À CAPES e à PUC/SP pela participação no programa de bolsas.

À Profa. Maria José de Faria Tsuchiya, por sua paciência, dedicação e profissionalismo com os quais revisou cada parte deste trabalho, meu muito obrigado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Vico Manãs – PUC/SP - Programa de Pós Graduação em Administração, por sua contribuição, paciência e dedicação, meu agradecimento pessoal.

Aos Professores Dr. Ladislau Dowbor – PUC/SP – Programa de Pós Graduação em Administração e Dra. Ilka Camarotti – EAESP/FGV e CEAPG – Centro de Estudos em Administração Pública e Governo, pela presteza e dedicação ao analisarem meu trabalho e pelas sábias indicações a esta pesquisa.

*A vida é um processo contínuo e sempre em mutação. O tempo passa e nada continua igual. Por isso, devemos ter uma consciência clara de como utilizar o tempo de maneira apropriada e construtiva. Para dar significado e propósito à vida, devemos usar nossa maravilhosa inteligência e nosso potencial único ao máximo. Você pode ser descrente e continuar assim, mas deve ter um coração bondoso e não usar sua inteligência para destruir. Nossa inteligência definitivamente não foi feita para destruir. Se fazemos o outro sentir dor, no final das contas, nós é que vamos sofrer – isso é lógico. Se damos prazer ao outro, no fim, teremos satisfação. Podemos não ter uma recompensa material, mas isso não importa; mentalmente, estaremos muito satisfeitos. Assim para ter uma vida significativa e feliz, as características do ser humano como a inteligência, o potencial para o altruísmo ou a preocupação com os outros devem ser usados de maneira construtiva. O amor, a compaixão e o perdão são, acredito eu, parte da natureza humana. A fé se desenvolve depois. Com fé podemos ter uma vida feliz, mas sem o cuidado com os outros, sem comprometimento ou sem responsabilidade, não podemos ser felizes nem ter sucesso.*

Dalai Lama

*Não existem organizações evoluídas – ou, no caso, éticas e bem-sucedidas –, apenas pessoas evoluídas, éticas e bem-sucedidas, que as criam.*

Lance H. K. Secretan

## RESUMO

AMARAL, Roberto Galassi. **Responsabilidade Social da Empresa:** a área de gestão de pessoas como mediadora entre a organização e a comunidade. 2007. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração. Área de Concentração: II - Organização e Recursos Humanos) - Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP, São Paulo.

A inclusão da responsabilidade pela gestão e execução de projetos de Ação Social na agenda das áreas de recursos humanos tem trazido sinergias e desafios. Área historicamente criada visando a gestão de funcionários da empresa tem, agora, dois públicos distintos entre si sob sua visão e cuidado. O primeiro com relações inerentes a um contrato de trabalho e que se orienta pelas políticas organizacionais, princípios de gestão e controle da empresa, e o segundo cuja relação não caminha pela hierarquia. Esta pesquisa buscou, então, contribuir com a implementação da responsabilidade social da empresa, em particular com a gestão das relações com a comunidade realizadas a partir da área de recursos humanos. Para tanto, fez reflexão teórica examinando o contexto da gestão empresarial, o *management* e o *manager* localizando a responsabilidade social da empresa como um modelo de gestão empresarial, a partir das ciências da gestão. Sistematizou conceitos que gravitam em seu entorno como: filantropia empresarial, empresa-cidadã, investimento social privado, marketing de causas sociais. Examinou, ainda, a interação da ética nos negócios e do terceiro setor com este modelo de gestão. Este trabalho trouxe, igualmente, reflexões sobre o histórico de atuação da área de recursos humanos, modelos de gestão de pessoas e sobre a interação existente entre a área e a gestão socialmente responsável. Apresentou um modelo conceitual para apoiar processos de negociação de papéis entre a função de que recursos humanos e a gestão da empresa. Para gerar discernimento sobre todas estas questões, este estudo se sustentou em pesquisa realizada nas áreas de recursos humanos em dez empresas da região metropolitana de São Paulo. Teve como objetivo geral verificar a maneira como as áreas de recursos humanos estão gerenciando o tema da responsabilidade social da empresa, no que se refere às relações com a comunidade. Alguns objetivos específicos foram igualmente perseguidos. O primeiro buscou verificar a compreensão sobre este tema a partir do olhar dos gestores e dirigentes da área pesquisada, bem como sua implementação como modelo de gestão. O segundo buscou verificar alguns perfis de motivação das empresas, como estas motivações se traduzem em ações práticas junto à comunidade e como são geridas. O terceiro buscou conhecer a percepção das organizações sobre os desafios colocados para a Ação Social, quando executada a partir da empresa e gerida pela área de recursos humanos. Ao final, foram feitas recomendações para pesquisas sobre a real implementação deste modelo de gestão. Concluiu-se a favor do desenvolvimento de competências dos profissionais da área de recursos humanos no sentido de potencializar o seu novo papel de articulação entre o privado e o interesse público.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial; Recursos Humanos; Responsabilidade Social da Empresa; Relações com a Comunidade; Filantropia Empresarial e Investimento Social Privado.



## ABSTRACT

AMARAL, Roberto Galassi. **Corporate Social Responsibility:** the people management area as a mediator between the organization and the community. 2007. 182 f. Dissertation (Masters in Business Administration. Area of Concentration: II - Organization and Human Resources) - Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP, São Paulo.

The inclusion of responsibility for the management and execution of social projects in the agenda of human resources has brought in both synergy and challenges. This area, historically created aiming at the management of employees in a company, assists and supports now two distinct audiences. The first, inherently related to a work agreement and which is oriented by the organizational policies, management principles and company control, and the second which does not follow hierarchy. This research has then attempted to contribute to the implementation of social responsibility in the company, especially within the management of relations with the community initiated by the human resources area. In that sense, it has made a theoretical analysis based on management sciences, examining the context of corporate management, the *management and the manager*, identifying corporate social responsibility as a model of corporate management. It has systematized concepts that come around it such as: Corporate Philanthropy, Citizen Corporation, Private Social Investment, Marketing of Social Causes. It has also examined the interaction between business ethics and the third sector within this management model. This paper has gathered reflections on the history of the performance of the human resources area, people management models and the interaction that lies within the area and the socially responsible management. It has presented a concept model to support the processes of role assignment between positions in human resources and corporate management. To generate understanding about all these issues, this study has been based upon research made in the human resources departments in ten different companies in the metropolitan area of São Paulo. As a general objective, it verified the way the area of human resources has been managing corporate social responsibility concerning the company's relations with the community. Some specific objectives were equally sought. First, it tried to verify the understanding of this subject from the point of view of managers and directors of the researched area, as well as its implementation as a model of management. Second, it attempted to investigate some motivational profiles in the companies, how these motivations are translated into practical actions within the community and how they are managed. Third, it tried to get to know the perception of organizations about the challenges set upon social actions, when performed by the company and managed by the human resources area. Finally, some recommendations have been made regarding researches on the real implementation of this model of management. A favorable conclusion was drawn towards the development of competences in the professionals of human resources in order to potentialize their new role as articulators between private and public interests.

**Key words:** Corporate Management; Human Resources; Corporate Social Responsibility; Relations with the Community; Corporate Philanthropy and Private Social Investment.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 — Contexto da Gestão Organizacional	24
Figura 2 — Escolhas decisórias distintas - resultados distintos	44
Figura 3 — Roda da Estratégia Competitiva	47
Figura 4 — Roda da Estratégia Competitiva	48
Figura 5 — Contexto da formulação da estratégia competitiva	62
Figura 6 — Hierarquia dos conceitos	81
Figura 7 — Múltiplos papéis para a administração de RH	103

## LISTA DE TABELA E QUADROS

Tabela 1 —	Início da atuação na área social	51
Quadro 1 —	Elementos motivadores da RSE	44
Quadro 2 —	Filantropia empresarial avançada	56
Quadro 3 —	Filantropia empresarial primária	57
Quadro 4 —	Análise comparativa entre RSE e ISP	58
Quadro 5 —	Marketing Social ou Marketing Relacionado a Causas	61
Quadro 6 —	Etapas das organizações no decorrer do Século XXI	74
Quadro 7 —	Definição de papéis de RH	83
Quadro 8 —	Papéis de RH na interação com o MGRSE	94
Quadro 9 —	Correlação entre a função gestão de pessoas e os desafios futuros	95
Quadro 10 —	Empresas pesquisadas	109
Quadro 11 —	Etapas da pesquisa	112
Quadro 12 —	Blocos da pesquisa	113
Quadro 13 —	Graduação padrão contida no questionário (I)	114
Quadro 14 —	Graduação padrão contida no questionário (II)	114
Quadro 15 —	Entendimento sobre RSE	117
Quadro 16 —	Intenção primária das práticas de RSE	120
Quadro 17 —	Práticas que melhor representam o conceito de RSE na empresa	121
Quadro 18 —	Alinhamento: empresa PQU	123

Quadro 19 — Alinhamento: empresa Saint-Gobain	123
Quadro 20 — Alinhamento: empresa Basf do Brasil	124
Quadro 21 — Alinhamento: empresa PSM-Pertech	124
Quadro 22 — Alinhamento: empresa Behr Brasil	125
Quadro 23 — Alinhamento: empresa Hayes Lemmerz	125
Quadro 24 — Alinhamento: empresa Tower Automotive	126
Quadro 25 — Alinhamento: empresa TRW	126
Quadro 26 — Alinhamento: empresa ZF do Brasil - Divisão SACHS	127
Quadro 27 — Alinhamento: empresa Mahle Metal Leve	127
Quadro 28 — Alinhamento: visão geral	128
Quadro 29 — Áreas de atuação social das empresas na ação social	138
Quadro 30 — Beneficiários dos projetos de atuação social das empresas	141
Quadro 31 — Forma de atuação das empresas	142
Quadro 32 — Recursos financeiros destinados à Ação Social das empresas	144
Quadro 33 — Fontes de recursos da Ação Social das empresas	145
Quadro 34 — Como se dá a gestão da Ação Social da empresa	147
Quadro 35 — Decisão sobre realização e aporte de recursos	152
Quadro 36 — Desafios no campo da concepção e formatação	154
Quadro 37 — Níveis distintos dos desafios de concepção e formatação	155
Quadro 38 — Desafios no campo da implementação	156
Quadro 39 — Dimensões distintas dos desafios relacionados à implementação	158
Quadro 40 — Desafios no campo da gestão do projeto	159

Quadro 41 —	Estágios dos desafios no campo da gestão	160
Quadro 42 —	Desafios no campo da articulação com políticas e práticas de RH	161
Quadro 43 —	Níveis de articulação com política e práticas de RH	162

## LISTA DE SIGLAS

ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DST – Doenças sexualmente transmissíveis

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FEB – Filantropia Empresarial Básica

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GAS/FIESP – Grupo de Ação Social / Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas

GRHUBEDI – Grupo de Profissionais de Recursos Humanos de São Bernardo do Campo e Diadema

GT – Grupo de Trabalho

IEERS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas

ISP – Investimento Social Privado

MCS – Marketing de Causas Sociais

MGRSE – Modelo de Gestão intitulado Responsabilidade Social da Empresa

MRC – Marketing relacionado a causas

ONGS – Organizações não governamentais

OTS – Organizações do Terceiro Setor

RH – Recursos Humanos

RSE – Responsabilidade Social da Empresa

SBC – São Bernardo do Campo

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

TS – Terceiro Setor

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1 CONTEXTO DA GESTÃO EMPRESARIAL</b> .....	24
1.1 CONTEXTO DE MUDANÇAS.....	25
1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O LOCUS, O MANAGEMENT E O MANAGER .....	26
1.3 PARA AS DIFERENTES VISÕES DE EMPRESA, DIFERENTES MODELOS DE MANAGEMENT .....	29
1.4 NOVOS ELEMENTOS NO CONTEXTO DO MANAGEMENT.....	33
<b>2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (RSE)</b> .....	35
2.1 ELEMENTOS HISTÓRICOS .....	35
2.2 NO CAMPO DAS DEFINIÇÕES .....	36
2.3 RSE COMO MODELO DE GESTÃO (MGRSE) .....	39
2.3.1 A estratégia empresarial e sua formulação .....	45
2.4 OUTROS CONCEITOS E DEFINIÇÕES PERCEBIDOS COMO SINÔNIMOS DE RSE.....	49
2.4.1 As relações com a comunidade.....	49
2.4.2 Da Filantropia Empresarial ao Investimento Social Privado.....	51
2.4.3 Marketing Social.....	59
2.5 A INTERAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA E A ÉTICA NOS NEGÓCIOS.....	63
2.6 A INTERAÇÃO COM O CONCEITO DE TERCEIRO SETOR.....	67
<b>3 A FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	71
3.1 O CONTEXTO E AS EXIGÊNCIAS DE ATUAÇÃO.....	71
3.2 BREVE HISTÓRICO DA FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS .....	72
3.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	77
3.4 A INTERAÇÃO DA FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	91
<b>4 A PESQUISA</b> .....	105
4.1 METODOLOGIA.....	105
4.1.1 Realização da pesquisa .....	107

4.1.2	As empresas pesquisadas .....	109
4.1.3	A construção da pesquisa e do questionário .....	112
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	117
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	164
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	172
	<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b> .....	179
	<b>ANEXO</b> .....	181



## INTRODUÇÃO

Os anos 1990 e os que se seguiram foram prodigiosos no sentido da natureza dos desafios e da complexidade com que estes se apresentaram para as diferentes áreas da esfera humana. O campo desta dissertação localiza-se na dimensão das transformações, da complexidade e das exigências no contexto da organização privada e lucrativa, aqui chamada de empresa.

Neste mesmo período eclodem debates, discussões e movimentos colocando temas que tomam o cenário mundial. Temas como globalização, modelo econômico, fim do emprego, concentração de riqueza e aumento da pobreza, potencializam os desafios nos quais todos os atores da sociedade estão envolvidos.

Um dos exemplos que emergem com mais vigor são os chamados movimentos antiglobalização<sup>1</sup>. A Batalha de Seattle<sup>2</sup> (1999 EUA), o Fórum Social Mundial<sup>3</sup> (Brasil, 2001), Fórum Social Europeu (2002) e os outros que se seguiram, apresentaram de forma contundente um contraponto político, aglutinando pessoas e instituições em torno da crença de um mundo melhor e de uma sociedade sustentável.

No contexto das empresas, observa-se a expansão de temas como participação da empresa na comunidade<sup>4</sup>, cidadania empresarial, filantropia empresarial, responsabilidade social da empresa e papel das empresas no desenvolvimento sustentável. Crescem no Brasil, e em todos os continentes, o número de eventos de mobilização e articulação de líderes empresariais, bem como de iniciativas que buscam, por um lado, compreender as práticas das empresas e, por outro, identificar e disseminar uma nova forma de se gerir negócios.

Neste esforço de disseminação de novos conceitos e de engajamento de

---

<sup>1</sup> O termo antiglobalização designa os que se opõem à globalização capitalista. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Movimento\\_antiglobaliza%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Movimento_antiglobaliza%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 26 fev. 2006.

<sup>2</sup> O evento ocorreu em 30 de Novembro 1999 (Seattle, EUA) por ocasião da cimeira da Organização Mundial do Comércio (OMC) <http://pt.wikipedia.org/wiki/Antiglobaliza%C3%A7%C3%A3o>, acesso em 26/02/06 às 11:23.

<sup>3</sup> O Fórum Social Mundial foi proposto inicialmente como uma contra-posição ao Fórum Econômico Mundial de Davos na Suíça e era realizado nos mesmos dias. Atualmente não existe mais esta vinculação. O Fórum pretende ser um espaço aberto e democrático. Tem-se demonstrado um grande momento de encontro da esquerda mundial e do movimento antiglobalização, contando sempre com grandes personalidades e líderes planetários.

<sup>4</sup> Para efeito deste trabalho será usada a expressão comunidade, para se referir ao agrupamento menores de pessoas e em casos específicos às pessoas que estão no entorno das operações empresariais. Já, o termo sociedade será utilizado, considerando um número mais ampliado de pessoas e o agrupamento das comunidades.

pessoas e organizações em torno do lema “fazer a diferença”<sup>5</sup>, um número expressivo de iniciativas empresariais foi executado, premiações foram criadas, cursos de diferentes níveis lançados, organizações mobilizadas, novas formas geradas e líderes notabilizados.

O tema da Responsabilidade Social da Empresa, e outros que gravitam em seu entorno, passou a fazer parte do dia-a-dia das empresas bem como da mídia especializada e não especializada. Por tudo isso, não se trata hoje de debater os aspectos quantitativos deste processo, considerando a profusão de conceitos e definições observada nos dias atuais.

Estes fatos convidam o leigo, o especialista, o empresário, o líder empresarial, o pesquisador, o acadêmico e o cidadão comum a reconhecerem, compreenderem e avaliarem os aspectos qualitativos daquilo que se pode designar como o debate sobre o processo de decodificação e implantação da responsabilidade social da empresa. Mas, o que é de fato responsabilidade social da empresa?

Observa-se um amplo espectro de entendimento sobre este tema. Para muitas organizações a responsabilidade social da empresa é um valor, um princípio, um movimento no qual devem se engajar, ou ainda a execução de projetos de atuação social na comunidade. Para um número menor de organizações, é tomada como um modelo de gestão, uma forma de conduzir seus negócios considerando novos elementos no contexto empresarial.

De forma introdutória observa-se a recorrente, e predominante, vinculação da responsabilidade social da empresa exclusivamente às ações sociais realizadas por empresas, também chamadas de ações de cidadania empresarial, projetos de atuação comunitária, projetos sociais, entre outros.

Um dado que pode indicar esta recorrência está registrado no editorial do Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa, da Editora Abril, publicado em dezembro de 2005. Ao falar da trajetória deste Guia, desde o seu surgimento em 2000 até a última versão, suas coordenadoras Cristiane Mano e Cynthia Rosemburg apontam:

O GUIA DA BOA CIDADANIA CORPORATIVA sofreu em 2005 a maior reformulação de sua história. Os projetos descritos pelas empresas - antes restritos à atuação na comunidade - foram substituídos pela publicação de práticas de negócios em áreas como meio ambiente, relacionamento com funcionários, fornecedores e consumidores além dos projetos sociais.

Observa-se uma alteração na forma de compreensão organizações sobre o que vem a ser a responsabilidade social da empresa na prática, ao mesmo tempo em que coloca

---

<sup>5</sup> Esta expressão foi cunhada no bojo da campanha de mobilização da sociedade em torno do tema do voluntariado. A mesma expressão foi utilizada neste contexto visando destacar o mote que sutilmente é colocado também para as organizações privadas.

um dado de relevância quando olhamos para o processo de evolução das mesmas práticas empresariais. Esta recorrente e predominante associação da responsabilidade social da empresa com as ações comunitárias, menos que mal intencionada ou propositadamente e conceitualmente incorreta, pode apontar para uma etapa de um processo maior, na qual se colocam como degraus necessários de serem alcançados. Assim, o estudo sobre a implementação de projetos de Ação Social, igualmente, não pode ser deixado de lado nem tampouco tratado de forma superficial. Cabe, portanto, tratar da responsabilidade social da empresa passando pela compreensão sobre o papel que as ações na comunidade, realizadas por uma empresa, cumpre na construção e implementação da gestão socialmente responsável, no campo das relações com a comunidade.

Focalizando-se agora a gestão das relações com a comunidade, onde se localiza um dos *stakeholders*<sup>6</sup>, alvo da responsabilidade social da empresa, pode-se dizer que ao longo dos tempos a participação da empresa privada em ações estruturadas ou não estruturadas no seu entorno, tomou formas distintas. Estas formas foram criando um modo de ser e de fazer que se apóia nos princípios de gestão empresarial, nos valores organizacionais e na maturidade<sup>7</sup> organizacional existente.

Quando se examinam as experiências de várias empresas em ações com o *stakeholder* comunidade, a partir da atuação de organizações como o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criada informalmente em 1989 e fundada oficialmente em 1995, anterior ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, podem-se compreender os conceitos que definem esta prática. Cabe, aqui, destacar que esta organização é formada atualmente por 104 organizações, entre elas, empresas como: Natura, 3M do Brasil, Basf e American Express; Fundações como Abrinq, Acesita, Bank Boston, Ford, Kellogg e Bradesco; e Institutos Coca-Cola, Avon e Ayrton Senna. Trata-se, portanto, de uma organização de natureza associativa que congrega empresas e organizações sem fins lucrativos de origem empresarial e que tem como missão, difundir conceitos e práticas no uso de recursos privados para o bem comum<sup>8</sup>.

No censo realizado pelo próprio GIFE junto aos seus associados, no ano de 2000, a organização apresentou elementos que configuram estes estágios de um mesmo

---

<sup>6</sup> Do idioma inglês e que significa grupos de interesse que são influenciados e/ou influenciam o negócio. Entre eles figuram os acionistas, governos, sociedade em geral, comunidades locais no entorno das operações do negócio, funcionários, clientes e fornecedores.

<sup>7</sup> Expressão construída a partir do entendimento de que as organizações humanas podem ser observadas de acordo com sua fase de desenvolvimento e, em função disto, responde de forma peculiar a uma dada demanda (MORGENZTERN, 1999).

<sup>8</sup> Dados coletados no site <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)>, acesso em 27/02/06.

processo. Comenta: “A preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos/ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais da diferenciação entre essa prática e a filantropia tradicional” (CALIL, 2001, p. 23).

Considerando a gestão das relações com a comunidade, um dos elementos da responsabilidade social da empresa, pode-se observar a existência de formas e níveis diferentes de atuação no mesmo campo. Enquanto o investimento social privado é executado a partir de um processo gerencial bem definido, outro modo não executado desta forma se coloca como de filantropia empresarial. Fala-se, portanto, do mesmo campo de atuação, mas de estágios diferentes.

Estes conceitos não são os únicos que se apresentam para a tarefa de qualificar e tipificar as diferentes ações que são protagonizadas no campo das relações com a comunidade. Em outro trabalho realizado pelo GIFE, desta vez estudando o trabalho das organizações *grantmakers*<sup>9</sup> apresenta-se conceito adicional: “[...] a cidadania empresarial apresenta-se como movimento de protagonismo do empresariado na esfera do social” (GIFE, 2001, p. 67).

Há um mosaico de definições e de nuances na percepção das práticas empresariais no campo das relações com a comunidade reforçando a necessidade de delimitação conceitual entre estes elementos e, entre eles, a responsabilidade social da empresa.

Avançando, ainda de forma introdutória, mas ampliando os componentes deste mosaico, há ainda outro conceito bastante recorrente nas análises sobre as ações que são protagonizadas por empresas, em particular quando se aumenta o escopo da observação da comunidade para a sociedade. Compreendendo a comunidade como grupos mais próximos à operação de uma empresa e sociedade como o conjunto ampliado destas comunidades em áreas geograficamente ampliadas, freqüentemente incluem-se nestas, as relações de consumo ao tomar o cidadão não apenas como beneficiário de um projeto de atuação social, mas também como consumidor de seus produtos.

Há uma fronteira importante a ser delineada. Até aqui se falou das relações comunitárias manifestadas pelas diferentes ações de filantropia empresarial, cidadania empresarial, entre outras, mas agora, ao tomar o cidadão como consumidor ingressou-se nas

---

<sup>9</sup> Expressão que define a organização doadora de recurso, cuja doação se dá através do simples aporte de recurso financeiro ou não financeiro, para pessoa física ou organizações da sociedade civil, ou através da operação de um projeto no campo das diferentes questões sociais, ou ainda fazendo as duas coisas.

relações de consumo da empresa com seus clientes e consumidores. É possível pensar nas relações de consumo e estabelecer conexões com a Ação Social de uma determinada empresa? Os ideólogos do marketing social o apresentaram para construir esta possibilidade.

Parecendo ser um conceito ainda em construção, o marketing social deriva do Marketing Relacionado a Causas Sociais – MCS – estudado a partir de iniciativas vinculadas ao que se chamou de marketing humanitário, ocorrido nos Estados Unidos na metade do século passado. Tais iniciativas, concentradas no desafio de combinar esforços na solução de problemas sociais e fortalecimento de marcas, são freqüentemente exercitadas pelas empresas e colocando cores adicionais no mosaico referido anteriormente. Considerando a comunidade ou a sociedade como espaço foco, a empresa poderá estar se relacionando com ele através de programas de relações comunitárias e de relações com consumidores. Se forem variadas, as formas de relacionamento com o mundo externo à empresa, quem são os entes organizacionais protagonistas destas relações?

Quando se tomam as relações com os consumidores, as áreas ou funções que têm a responsabilidade de gestão destas relações são aquelas ligadas à atividade comercial e mercadológica. Têm-se predominantemente vendas e marketing atuando nos processos e sistemas que visam o atendimento das necessidades de consumidores.

No caso das relações com a comunidade ou sociedade, relações com grupos sem a finalidade comercial e mercadológica, observam-se duas possibilidades. A primeira, quando as atividades ficam sob a responsabilidade de um Instituto ou Fundação da empresa e a segunda quando a própria empresa fica responsável e designa a uma área específica esta responsabilidade. Neste caso, em função do porte da empresa e até mesmo da natureza do negócio poder-se-á encontrar áreas distintas com a responsabilidade de gestão das relações com a comunidade e sociedade em geral. Áreas como relações com o mercado, relações institucionais, comunicações, marketing e recursos humanos dividem ou mesmo centralizam tais responsabilidades.

A identificação das áreas organizacionais responsáveis por estas atividades, também podem ser diferenciadas pelos temas com os quais lidam com estas relações. Exemplificando, tem-se o tema da cidadania empresarial e investimento social privado sendo trabalhados por Institutos e Fundações e, no caso de empresas predominantemente pelas áreas de recursos humanos. Já o marketing de causas sociais é trabalhado exclusivamente por áreas ligadas à função mercadológica.

A questão que se coloca, então, é sobre o alinhamento estratégico destas ações, numa organização que é orientada por um modelo de gestão socialmente responsável e noutra

que não possui este modelo orientador. Isso nos leva a crer que sendo geridas por atores internos distintos, e convivendo em um ambiente fragmentado, certamente as ações terão seus impactos igualmente fragmentados.

Pesquisa<sup>10</sup> realizada sobre este tema (FIESP, 2003), organizada pelo GAS/FIESP, traz elementos complementares importantes, mas não traz evidências de alinhamento estratégico entre a possibilidade de um modelo de gestão sustentado pelos princípios da responsabilidade social da empresa e as diferentes ações. Este e outros estudos ainda investigam de forma fragmentada as práticas empresariais neste campo.

Há espaço para a investigação das práticas das organizações empresariais, seus fundamentos, suas bases conceituais e ferramentais para contribuir com gestores de todas as áreas e especialidades, no que tange ao alinhamento das ações empresariais com o tema, bem como com a formação dos conhecimentos. Igualmente com dirigentes e, eventualmente, consultores organizacionais, no sentido de aumentar a qualidade da compreensão sobre as ações no campo das relações com a comunidade e, inegavelmente, na implementação das práticas socialmente responsáveis.

Várias áreas estão sendo mobilizadas para o esforço da implementação destas atividades, entretanto, dentre estas áreas, aquela que tem sido mais exigida parece ser a área de recursos humanos que, por diferentes razões, têm planejado e gerenciado iniciativas sem que qualificação específica tenha sido disseminada.

Esta área, cuja história remonta ao processo de industrialização, carrega valores e visões que necessitam serem reavaliados a partir de um novo contexto. Da mesma forma, cabe sinalizar quais as competências e limites que esta área possui e como podem contribuir ou não para a implementação da gestão socialmente responsável.

Pesquisa realizada pelo Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC/SP em 2000, intitulada *Perfil das empresas que investem em projetos sociais*, já apontava um dado relevante neste sentido. Nas empresas que não dispõem de fundações ou institutos, 31,8%, a maioria, no âmbito desta pesquisa, designa a responsabilidade pela gestão dos recursos e das atividades da área comunitária à área de recursos humanos.

De lá para cá este índice tem crescido e tem gerado demandas de todas as ordens, tanto pelo profissional da área, como por organizações associativas que congregam profissionais ligados à área de RH. Basta verificar os principais eventos dos últimos anos que ocorrem, por exemplo, na Associação Brasileira de Recursos Humanos, tanto no plano

---

<sup>10</sup> Responsabilidade Social Empresarial: panorama e perspectivas na indústria paulista e publicada em Novembro de 2003.

nacional como regional.

Isto indica que as agendas de trabalho dos profissionais desta área estão sendo acrescidas de responsabilidades e de tarefas para as quais, historicamente, não foram necessariamente capacitados, quer do ponto de vista conceitual e técnico, bem como do estratégico, gerencial e operacional.

A pergunta inicial que orienta este trabalho é: *como ocorre a gestão das ações sociais executadas pelas áreas de recursos humanos no âmbito das relações com a comunidade externa à empresa?*

Na medida em que se conheça mais sobre a gestão destes projetos será possível avançar e refletir sobre os princípios e fundamentos que norteiam tais ações, a maneira como a área e profissionais interpretam os papéis envolvidos e que expectativas são colocadas sobre os resultados.

Com a presente dissertação, busca-se contribuir para a implementação do modelo de gestão socialmente responsável, tendo como um interlocutor inteligente a função recursos humanos que, com sua visão e práticas ressignificadas<sup>11</sup>, podem deixar o papel de meros executores para uma dimensão de interlocução estratégica entre a esfera privada e a pública. Em outras palavras, no lugar de cuidar apenas dos aspectos operacionais, podem assumir o papel de negociadores entre os interesses da organização e das comunidades.

Sendo assim, este trabalho tem como *objetivo geral* verificar a maneira como as áreas de recursos humanos estão gerenciando o tema da Responsabilidade Social da Empresa, no que se refere às relações com a comunidade.

Alguns *objetivos específicos* serão igualmente perseguidos. O primeiro será verificar a compreensão sobre RSE a partir do olhar dos gestores e dirigentes da área pesquisada, bem como sua implementação como modelo de gestão. O segundo busca verificar alguns perfis de motivação das empresas, como estas motivações se traduzem em ações práticas junto à comunidade e como são geridas. O terceiro busca conhecer a percepção das organizações sobre os desafios colocados para a Ação Social, quando executada a partir da empresa e gerida pela área de recursos humanos.

A consecução destes objetivos, e as respostas aos questionamentos até aqui levantados, estão apoiadas em pesquisa junto a dez empresas da região metropolitana de São Paulo, nacionais e multinacionais e de diferentes portes e segmentos. São elas: Basf do Brasil,

---

<sup>11</sup> A expressão ressignificada é apropriada da PNL – Programação Neurolingüística, que utiliza ressignificar como "mudar a estrutura de referência para lhe dar um novo significado", conforme encontrado em: <<http://www.pnlbrasil.com.br/artigos/glossari.htm>>, acesso em 29 out. 2006.

Behr Brasil, Hayes Lemmerz, Mahle Metal Leve, PSM Pertech, Pólo Petroquímico União, Sachs, Tower, TRW e Tower Automotive, nas quais se procura investigar quais são as percepções sobre os temas aqui colocados, bem como as práticas empresariais na área. A aproximação com estas empresas ocorreu com o apoio do GRHUBEDI, grupo formado há 23 anos por profissionais de RH da região do ABCD.

A metodologia escolhida para esta pesquisa é qualitativa e será descrita com maiores detalhes em capítulo próprio.

A estrutura do trabalho está dividida em quatro capítulos. No primeiro deles serão abordados os elementos do contexto organizacional, iniciando por uma trajetória de questões globais e focalizando posteriormente no contexto organizacional onde se procurará discorrer sobre o espaço de atuação da gestão, sobre a gestão em si e o próprio gestor. Novos elementos no contexto da gestão encerrarão este bloco, consolidando diferentes e competentes autores do universo das ciências da gestão.

No segundo capítulo, o tema da responsabilidade social da empresa será privilegiado. Fundamentado em autores de expressão nesta área, o trabalho tratará de focalizar a responsabilidade social da empresa como um modelo de gestão e não apenas como uma ação na comunidade, abrindo espaço para pontuar sobre a formulação da estratégia empresarial e tratando de contribuir com a configuração dos limites conceituais entre filantropia empresarial, investimento social privado e marketing social. Este bloco abrirá espaço, ainda, para desenvolver as interações entre a responsabilidade social da empresa e a ética nos negócios e o conceito do terceiro setor.

No terceiro capítulo será abordado o contexto, breve histórico da função gestão de pessoas e sobre modelos de gestão, construindo uma base conceitual a partir de autores proeminentes neste campo. Tratará, ainda, de desenvolver raciocínio a respeito da interação entre a função gestão de pessoas e a gestão socialmente responsável, localizando de forma clara o espaço a ser examinado pela pesquisa inserida neste trabalho.

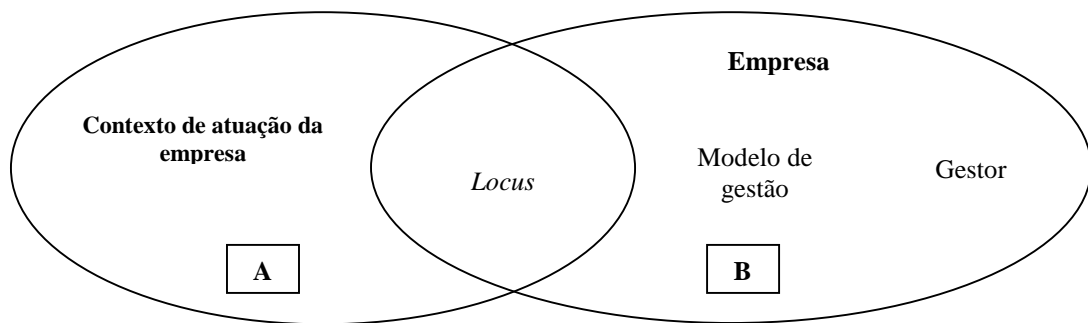
O quarto capítulo será dedicado à pesquisa de campo, com a descrição da metodologia utilizada para a coleta de dados e análise dos resultados.

Reflexões sobre o estudo e recomendações para novas pesquisas finalizam esta dissertação.



## 1 CONTEXTO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Para melhor descrever o contexto no qual a temática da responsabilidade social da empresa está inserida, é importante traçar um breve quadro explicitando alguns elementos envolvidos, na crença de que um melhor entendimento sobre eles poderá posicionar a responsabilidade social da empresa mais adequadamente. Vejamos a figura abaixo.



**Figura 1**– Contexto da gestão empresarial

Fonte: Figura elaborada pelo autor

A elipse (A) procura explicitar o mercado específico de atuação de uma determinada empresa, considerando que este mesmo mercado é regido por uma série de elementos contidos em um mercado maior que, embora mais amplo, influenciam igualmente as escolhas gerenciais. Pode-se também citar este espaço como ambiente externo à empresa.

A elipse (B) procura evidenciar a atuação desta empresa. O *locus* é o ponto de contato entre uma determinada empresa e o seu mercado de atuação. É neste *locus* onde se concretizam as iniciativas da empresa, onde toda sua vontade e escolha se materializam. Assim, os mercados demonstrados pela elipse (A) influenciam e recebem influências da empresa caracterizada pela elipse (B).

Contudo, esta empresa resulta de outros fatores igualmente relevantes. O primeiro deles se refere aos princípios e modelo de gestão que determinam a maneira como esta empresa está se relacionando com o ambiente externo. Podem-se também indicar estes elementos como sendo o *management* da organização. Assim, o pensamento desta organização manifestada por sua visão, seu planejamento estratégico com sua missão e seus objetivos de curto, médio e longo prazo, seus valores e crenças, seus princípios de ação, dão

substância e determinam o jeito de ser, a forma de pensar e fazer suas escolhas.

O último elemento deste quadro é o gestor, o *manager*, que ao mesmo tempo influencia o *management* da organização, é influenciado por ele, sendo parte dele. Assim, sua visão de mundo e de homem, suas crenças e valores,

orientação filosófica e seu processo decisório.

Outro tema emergente de gestão dá conta da saúde e bem-estar daqueles que atuam no ambiente organizacional. As necessidades humanas, no ambiente organizacional, por força das mudanças de nosso tempo, estão igualmente se complexificando. Isso significa que a forma de perceber as pessoas no contexto do trabalho tem se alterado e as respostas que foram boas até então, podem não ser mais, levando os tomadores de decisão a rever sua visão sobre a natureza humana e os modelos de gestão do fator humano na organização.

A questão da diversidade e dos direitos humanos também é apontada como um tema emergente de gestão por Grayson e Hodges (2002). Neste campo, as maneiras como as empresas têm concebido suas políticas de gestão recebe maior atenção. Pesquisas internacionais destacam a importância e as iniciativas que empresas têm protagonizado para alterarem os princípios de composição de seus quadros funcionais, dentro de um cenário de discussão sobre a responsabilidade e o papel que uma empresa tacitamente incorpora em seus objetivos estratégicos.

Por último, a comunidade. A relação entre uma empresa e seu entorno é fundamental no conjunto de suas operações. Diversos estudos apontam para esta questão e *cases* são estudados visando decodificar este papel que não é novo, mas que toma contornos especiais, em particular em países em desenvolvimento e em cenários de profunda crise social como a que assistimos em nosso país.

Enfim, o contexto global vive um processo de mudança sem precedentes e isto tem impactado as organizações querem em seu *locus* de atuação, quer o seu *management* e seu modelo de gestão, bem como o próprio *manager*.

## 1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL. O *LOCUS*, O *MANAGEMENT* E O *MANAGER*

Em recente trabalho publicado na Revista Administração em Diálogo da PUC/SP (PAULA; WOOD JUNIOR, 2003, p. 77), os autores demonstram o crescimento do fenômeno que foi intitulado de *pop-management*, materializado pelo assédio dos executivos brasileiros aos livros de soluções enlatadas, mais parecidas com livros de “auto-ajuda” para administradores.

Este estudo é realizado no contexto das livrarias de aeroportos e chama a atenção quer pela necessidade apresentada por seus leitores, no sentido de julgarem encontrar

respostas e soluções aplicáveis rapidamente, quer pela busca frenética a estas publicações, quer ainda pelas promessas que estas publicações trazem. Explicitam, com esta atitude, que o agir urge e, portanto, deve ser feito. Parece que a execução basta e não há necessidade de avaliar, diagnosticar e refletir sobre causas de um determinado problema. O mais importante é realizar.

A velocidade da mudança parece ser a justificativa para o surgimento deste fenômeno, mas na verdade é só mais uma faceta do já conhecido consumismo no qual a sociedade moderna ocidental está imersa. Como se vê, também chegou ao mundo organizacional e se isto ocorre é porque há aspectos que o favorecem, entre eles estão a pressão por resultados associada à visão de curto prazo.

No mesmo contexto se vê surgir a responsabilidade social das empresas, no momento onde Sociedade e Estado, realizam profunda reflexão sobre seus papéis na construção da justiça social. Então, diante de tantos pacotes de solução, no *fastfood* dos gestores, seria a responsabilidade social da empresa mais uma solução empacotada? Ela é fruto do estágio de maturidade das organizações, trazendo complementaridade, evolução e naturalmente respostas aos desafios contemporâneos da administração ou se trata de algo apenas instrumental favorecendo exclusivamente as próprias empresas? Sobre estas e outras questões este estudo pretende debater reafirmando, portanto, que seu objetivo está inserido no mundo organizacional.

Alguns elementos caracterizam este território. O primeiro deles é o olhar do capital. As organizações de mercado, historicamente têm seus objetivos predominantemente orientados por interesses do capital, caracterizados por seus diferentes representantes: acionistas, investidores e executivos acionistas e não acionistas. Assim, a exigência destes atores sobre o contexto organizacional estará fortemente relacionada com a dimensão econômica desta organização.

Sua orientação econômica demandará sobre a organização, elementos muito peculiares desta dimensão. Entre elas, a agilidade, a produtividade, a resposta econômica positiva, a racionalidade, a idéia de controle e zero erro a qualquer custo. Estes elementos condicionam, igualmente, o ambiente organizacional incluindo a dimensão humana. Exatamente onde se localizam as relações sociais de uma organização que, via de regra, são pensadas e gerenciadas a partir dos mesmos elementos.

Comentando, agora, sobre a finalidade das organizações, não é raro encontrar neste ambiente, em especial aquele mais suscetível às receitas dos “gurus da administração”, um universo amplo de iniciativas que são desencadeadas de tal forma que as pessoas

facilmente perdem o sentido das próprias iniciativas.

Genelot (1998) nos brinda com uma abordagem precisa a respeito deste particular.

As capacidades de dar sentido às realidades complexas encontram-se largamente desenvolvidas se as pessoas têm numerosas ocasiões de considerar a realidade segundo níveis de lógica e ângulos de vista diferentes. De fato, presos em seu trabalho e visão particular das coisas, as pessoas arriscam-se a não mais

diferente em outras esferas da vida que não o trabalho.

Estes integrantes estarão esperando uma solução da esfera superior. Coisas dadas, prontas e acabadas não fazendo crescer a capacidade da construção coletiva das soluções. Portanto, considera-se importante um papel formador do ambiente organizacional na vida cotidiana da sociedade.

Sintetizando o que se debateu até aqui, observa-se que há uma cultura de gestão que busca soluções rápidas para seus problemas, num contexto impulsionado por mudanças, cuja orientação é dada pelo capital contaminando com a dimensão econômica, os objetivos organizacionais. Esta prática organizacional contribui para a perda do sentido das suas realizações influenciando, sobremaneira, o modo de pensar e agir das pessoas. Propõe-se, a partir de agora, refletir sobre como estes elementos influenciam os modelos de gestão.

### 1.3 PARA AS DIFERENTES VISÕES DE EMPRESA, DIFERENTES MODELOS DE *MANAGEMENT*

Antes de iniciar a reflexão sobre os diferentes modelos é necessário explicitar melhor o que se pretende com a expressão *management*. Primeiramente cabe enfatizar o que se convencionou chamar de managerialismo. Chanlat (2000, p.17) nos traz uma formulação muito apropriada para nosso entendimento.

O managerialismo, isto é, o sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão, está profundamente instalado na experiência social contemporânea. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social.

Ainda, numa perspectiva de crítica à universalização de uma cultura *managerial*, o referido autor comenta:

As manifestações dessa sociedade managerial são múltiplas. Inicialmente, do ponto de vista lingüístico, pode-se facilmente observar o quanto as palavras gestão, gestor e gerir fazem parte do linguajar utilizado em nossas comunicações cotidianas correntes. Em seguida, do ponto de vista da organização, pode-se notar o quanto as noções e os princípios administrativos originários da empresa privada – eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, marketing, desempenho, excelência, reengenharia etc. – invadiram de forma absoluta as escolas, universidades, hospitais, administrações públicas, serviços sociais, museus, teatros, associações musicais e organizações em fins lucrativos (2000, p. 16).

O *managerialismo* invade todas as esferas das atividades humanas, contudo não considerando as raízes e finalidades de seus postulados. Em outras palavras, como algo que foi criado para o controle pode produzir efeitos positivos em organizações que buscam a liberdade e autonomia, como as redes, por exemplo, tão difundidas no contexto atual? Esta é uma das questões que merecem atenção.

Outro ponto importante dentro do *managerialismo* diz respeito ao ator deste campo. Chanlat (2000), não faz uma distinção clara sobre os níveis de responsabilidade que separam as diferentes posições e que são incluídas de forma ampla na expressão “gestores”.

Toda a organização inicia suas atividades a partir do impulso de um ou mais empreendedores, chamados de fundadores. Estes fundadores, sócios da iniciativa empreendida, podem também ser chamados de acionistas e durante muito tempo permanecem na condução dos negócios. Seguem, portanto, na gestão dos negócios.

Com o crescimento da organização, novos investidores vão se incorporando ao negócio. Assim, os fundadores ou acionistas que estão na gestão podem receber o aporte de recursos de outras pessoas que são chamadas de investidores. Estes, se não estão na gestão dos negócios e permanecem na ação de investir, não devem ser chamados de gestores.

Por fim, mas continuando no exemplo, a empresa vai crescendo a ponto de levar os fundadores – acionistas iniciais – e os investidores a colocar um profissional que possa dar conta da gestão dos negócios. Este gestor profissional, em outras palavras, o gestor

gestão. Chanlat (2000) traz também considerações que elucidam esta posição. Localiza três “escolas profissionais” e diferentes fases de gerenciamento no tempo. Inicialmente, este *managerial*, foi dominado por engenheiros, posteriormente economistas e depois financistas. Estes domínios correspondem respectivamente ao gerenciamento científico de produção e consumo de massa e, por último, gerenciamento voltado à eficácia.

Podem-se perceber, ainda hoje, estes três domínios interagindo e vivendo em nossos dias. Dependendo do negócio podemos encontrar o gerenciamento científico em muitas unidades montadoras de veículos ou mesmo em *call centers*, onde seus funcionários são mantidos sobre rígido controle e onde tudo deve ser sistematizado. Quando olhamos para o setor de produtos de consumo, vemos claramente a presença das premissas da produção e consumo de massa onde impera os princípios da economia e por último, o setor financeiro, onde assistimos um amplo processo de fusões e aquisições que buscam otimizar o capital e rentabilizar o investimento.

Cabe, agora, trazer uma definição para a expressão *management* ainda buscando apoio nas sistematizações de Chanlat (2000, p. 31) que traz o seguinte posicionamento:

[...] gestão é definida, na maioria das vezes, como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, frequentemente econômica, sendo o management para a empresa privada o que administração representa para o setor público [...] designa também práticas e processos [...] e também pessoas que detêm os postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos, e os gerentes.

Nesta afirmação o autor traz primeiramente a relação entre práticas e princípios. Se há práticas racionais, mecânicas e que valorizam curto prazo, os princípios que regem estas práticas estão identificados com estes desdobramentos. Em outras palavras, estes princípios instalados na cultura e na formação gerencial determinam práticas desta natureza.

Outro elemento importante apontado pelo autor é o freqüente objetivo econômico na busca da eficácia. Esta afirmação faz refletir sobre como uma organização humana pode ser orientada para as questões não humanas. Então, uma organização que tende continuamente buscar maximização econômico-financeira nega a natureza humana da organização deixando de atender e observar necessidades humanas na manutenção da harmonia organizacional.

Chanlat (2000, p. 39), ainda destaca este ponto quando examina a subordinação dos diferentes interesses.



As questões do ambiente de trabalho, de motivação, de moral, de satisfação, de comportamento de grupo, de valores, de sentimentos são postas a serviço dos resultados positivos da empresa, com o objetivo de assegurar equilíbrio satisfatório entre o indivíduo e a organização; logo, o social subordina-se à eficácia.

Assim, pode-se concluir que a organização que se faz através das relações sociais, tem seus objetivos orientados por aspectos não pertencentes à natureza humana, caracterizando-se pela subordinação do social à eficácia e orientada por necessidades e interesses, sustentados por princípios da racionalidade, do mecanicismo e do curto prazo.

Tais princípios têm norteado muitos estudos e decisões organizacionais. Isso também foi observado por Bronzo e Garcia (2000), em trabalho apresentado na ANPAD, naquele ano, sob o título *As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações*.

Estes autores comentam que o desenvolvimento das teorias organizacionais teve seus fundamentos construídos colocando a ciência subordinada aos interesses do capital. Isto se comprova pelo fato de que as teorias formuladas em administração tomaram uma visão particular dos fatos que ocorriam nos processos produtivos e no mundo do trabalho. Tudo para que a administração pudesse melhor controlar os seus recursos no sentido de otimizar sua utilização e de forma a atender os interesses da gestão.

Tal comportamento não deve, na verdade, criar estranheza na medida em que se observou na história das ciências da gestão e presença marcante do controle e da hierarquia, instrumentos que viabilizaram as estratégias organizacionais e da tentativa de manutenção de poder sobre o fator humano.

Esta reflexão evidencia que as relações sociais em uma organização manifestadas pela ação do trabalho acabam, por fim, sendo subordinadas aos princípios e práticas orientadas por valores e referências comprometidos com os fundamentos da racionalidade, da eficácia, do controle e do interesse econômico.

Em síntese, o modelo mecanicista influencia sobremaneira o pensamento presente no ambiente organizacional, a partir do qual o *managerialismo* toma espaço como forma de interpretar o mundo, invadindo todas as esferas da atividade humana. Seus fundamentos guardam vínculos com diferentes escolas de *management*, confirmando a relação existente entre a prática organizacional e os princípios que as regem. Há, contudo, acontecimentos que potencializam mudanças neste contexto.

## 1.4 NOVOS ELEMENTOS NO CONTEXTO DO *MANAGEMENT*

Inegavelmente o contexto do *management* tem sido pressionado por novos elementos que abalam suas raízes e fundamentos. Se considerar, por exemplo, o contexto de questões sociais desfavoráveis que todas as economias mundiais atravessam, em especial àquelas em desenvolvimento, pode-se ter a noção de que este milênio desenha um cenário de contradições e que isto impulsiona a sociedade como um todo, a um novo conjunto de valores, de práticas e princípios.

Dentre os atores da sociedade que vivenciam novas experiências, está o mercado. Ainda que sua história e valores possam sugerir interesses centrados em questões internas como sobrevivência, eficácia e bom desempenho, nos tempos atuais estas medidas não são mais suficientes, levando estes atores a interagir obrigatoriamente com temas para os quais pouca capacitação detém. Olhar para a sustentabilidade do negócio orientado pela sustentabilidade da sociedade, para as questões de interesse público, para um desenvolvimento econômico mais equilibrado e mais justo, enfim, não é uma tarefa simples, mas é nova para o mundo privado. Há, portanto, novos elementos no contexto do *management*.

Para ilustrar este novo contexto, serão apontadas questões que fazem quebrar pedras fundamentais da administração clássica. A primeira delas tem a ver com o centro do olhar do *management*. O cientista administrador Clemente Nóbrega apresenta este elemento:

[...] eu não diria que PO [pesquisa operacional] norteia toda a prática da administração. Não diria mesmo. Eu reformularia: otimização norteia toda a prática da administração... de ontem. Isso mesmo. Administração hoje nada tem a ver com otimização, mas, sim com a mente humana. Com ambigüidade, incerteza e paradoxo (NÓBREGA, 1999, p. 56).

Não há como escapar ao entendimento de que em uma organização, o centro das decisões e atenções deva ser o ser humano. Poucas organizações do mercado despertaram para a profundidade deste tema, embora ele esteja presente no discurso racional de todas elas.

Outro elemento diz respeito à necessidade de um olhar coletivo sobre a realidade, como fundamento básico da prática do *manager*. Até aqui, o *manager* foi formado para conceber suas decisões como líder de uma hierarquia, com a responsabilidade de uma função estabelecida no organograma e, via de regra, a partir de seu próprio olhar.

Em uma organização tomada como máquina, a partir de um *management*

clássico e determinístico, parece estar adequado. Entretanto, na medida em que novos valores tomam a prática da administração, mudam igualmente as premissas.

Assim, um *management* que toma a organização como um universo complexo exigirá de seu *manager* uma melhor compreensão desta realidade, o que ficará impossibilitado de se atingir a partir de apenas uma perspectiva e de um único olhar. Neste caso, as decisões mais adequadas serão aquelas que contiveram a perspectiva da construção coletiva desta realidade.

Então, que modelos de gestão podem dar conta de um novo olhar sobre o *management* e que permitam posicioná-lo adequadamente, pluralizando seus fundamentos, reorientando suas práticas e ressignificando seus valores?

Considerando a abrangência de seus fundamentos e seus princípios, propõe-se examinar a Responsabilidade Social da Empresa como um modelo de gestão empresarial capaz de dar conta deste contexto de exigências.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (RSE)

### 2.1 ELEMENTOS HISTÓRICOS

Seria necessário resgatar a história dos grandes empreendedores e o processo de constituição das grandes corporações além de observar como o papel das empresas foi sendo percebido e desenvolvido ao longo dos tempos. Da mesma forma, é preciso reconhecer paralelamente os diferentes contextos sócio, econômico e político de cada um destes momentos. Cabe examinar, ainda que brevemente, os estágios que parecem distinguir a compreensão das lideranças e gestores, em relação ao tema.

Tendo claro que a idéia de RSE nasceu após o surgimento das próprias organizações, é justo considerar que estas questões tomam vulto a partir das reflexões e vivências individuais de seus empreendedores, na busca da melhor definição sobre o papel que os negócios podem ter em relação ao desenvolvimento de uma sociedade.

Examinando a história e as diferentes concepções que estão na raiz desta idéia, pode-se observar que, via de regra, o que se identifica hoje como responsabilidade social da empresa nasceu, inicialmente, do impulso da filantropia<sup>13</sup> individual e, posteriormente, do que se convencionou chamar da responsabilidade social individual<sup>14</sup> de seus fundadores.

Steiner e Steiner (2000), ao sistematizarem estes elementos históricos, a partir do século XVIII até os dias atuais, destacam a importância para o cenário norte-americano, de grandes empreendedores como Steven Girard, Andrew Carnegie e John Rockefeller.

Durante o período em que estes fundadores estiveram à frente de seus negócios, suas ações eram tidas pela opinião pública como sendo a própria ação das empresas. Com a entrada de investidores na gestão das empresas e, conseqüentemente, a saída dos

---

<sup>13</sup> O termo filantropia foi utilizado na perspectiva do idioma inglês, diferenciando-se, por exemplo, da mesma expressão na língua latina onde guarda entendimento relacionado a uma ação desprovida de objetivos mais coletivos. A idéia latina traz, em seu bojo, uma forte base de caridade e benevolência, evidenciando um certo conteúdo religioso vinculado a esta ação, enquanto no idioma inglês, e no contexto norte-americano, a ação está mais relacionada às contrapartidas e obrigações que um cidadão, que detém riqueza econômica, tem para com a sociedade.

<sup>14</sup> O termo foi utilizado, tendo como contexto a cultura latino-americana e como sendo o fruto da convergência de três elementos: filantropia, solidariedade e cidadania, tanto para a dimensão individual quanto para a coletiva, expressa pelo contexto organizacional.

fundadores, este princípio tomou outra dimensão, ou seja, a ação deveria ser justificada por princípios relacionados ao negócio e ao ambiente empresarial e não mais por valores e justificativas de caráter individual dos fundadores.

Ao longo dos anos esta também parece ser a trajetória de muitas iniciativas percebidas como de origem empresarial, inclusive no Brasil. Um dado que reforça este elemento foi a criação de uma organização sem fins lucrativos, em São Paulo, no final da década de 80. O GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, fundado informalmente em 1989 e formalmente em 1995, aglutinou empresas e empresários – representados por Institutos, Fundações – que se organizaram em torno das questões inerentes à relação à empresa e seu papel na sociedade, para compreenderem melhor o universo de ações protagonizadas por estes atores, suas motivações e finalidades. Assim, a compreensão e o olhar dos fundadores e principais dirigentes, determinam a forma, a importância e a abrangência deste tema dentro do ambiente organizacional.

A preocupação de orientar tomadores de decisões e gestores em geral, quanto aos caminhos que as empresas devem adotar, levou Steiner e Steneir (2000) a sintetizarem o que chamaram de *Princípios Gerais da RSE*. Tais princípios admitem que as empresas tenham um dever fiduciário em relação aos acionistas, devem concordar com o conjunto de regulações que protegem todos os outros *stakeholders* e que os gestores devem tentar ir ao encontro de suas necessidades legítimas.

Reconhecem ainda, que as empresas devem corrigir impactos sociais adversos que elas próprias causam e que a RSE de uma determinada organização varia de acordo com sua característica. Em outras palavras, estes princípios denotam que as ações empresariais são empreendidas em resposta às forças de mercado. Forças que sempre dominaram a atividade econômica, portanto, é legítimo imaginar que a RSE faz parte do contexto estratégico de uma organização.

## 2.2 NO CAMPO DAS DEFINIÇÕES

Inicialmente é importante destacar que, quando se refere à RSE, muitas definições e significados emergem. Este mosaico de definições é protagonizado por lideranças, formadores de opinião, pesquisadores e depois reverberado por diferentes canais de mídia.

Tomando como referência este conjunto de definições, algumas se destacam e são mais recorridas nos discursos e textos. Percebe-se, por exemplo, a RSE colocada como princípio ou valor pessoal, quer do cidadão comum quer de uma liderança empresarial. É percebida, ainda, como valor ou princípio organizacional, declarada nas cartas de princípios e políticas estampadas em quadros informativos no ambiente da empresa. Observa-se, também, a RSE sendo colocada como um movimento ou causa, quando assistimos a uma mensagem institucional de uma dada empresa ou ouvimos o discurso de lideranças empresariais que buscam mobilizar a comunidade empresarial para a inexorabilidade do tema.

Um projeto de atuação junto a uma comunidade específica, visando contribuir com questões sociais, também é uma maneira de se perceber a RSE. Cabe ressaltar que esta definição talvez seja, a mais freqüente e, neste caso, tem validade tanto para o tema da comunidade como para a questão do meio ambiente.

Por último, e mais recentemente com o advento da Lei de Quotas para os Portadores de Necessidades Especiais, e estando o respeito à diversidade contido no conceito de RSE, ela passa a ser percebida também como uma medida de cumprimento das leis.

Exceto esta última, a RSE pode ser percebida em seu contexto geral como um conjunto de ações espontâneas, para além da lei, e que seguem em uma direção mais ampliada do que apenas o ambiente externo da empresa.

Cabe reforçar que este trabalho está orientado a partir das ciências da gestão e importa ressaltar, dentre as concepções listadas até aqui, que ele busca evidenciar a RSE como modelo de gestão de empresas, sem, contudo ignorar esta diversidade de concepções. Mas do que estamos falando quando falamos em RSE?

Para iniciar este debate, e sem perder o pano de fundo gerado no item anterior, a RSE aparece como fruto do impulso individual de líderes empresariais, num contexto onde o papel das empresas também sofreu transformações. Em outras palavras, o conceito tem relação, no mínimo com duas variáveis. A primeira relativa à visão de mundo do indivíduo e nasce a partir do seu olhar sobre a realidade e, a segunda, relativo ao contexto externo à empresa e surge como resposta a uma demanda colocada para o ambiente organizacional.

Outra questão diz respeito ao processo. Seja fruto do impulso individual ou de resposta organizacional, a RSE se constrói de forma gradual e cumulativa, iniciando-se pelas doações financeiras e chegando a grandes programas de articulação entre o privado e o público. Mas estes elementos não são levados em consideração quando se define este conceito. O elemento levado em consideração é o *stakeholder*, ou seja, do conjunto de interesses envolvidos na vida da organização, a qual parte interessada (*stakeholder*) a RSE

está se referindo naquele momento?

Melo Neto e Fróes (2001), Fischer (2002b) e Lima (2005) ao apresentarem as dimensões interna e externa da responsabilidade social da empresa, trouxeram, ao mesmo tempo, um reforço à constatação desta visão gradual sobre o tema, bem como à visão de que a RSE, em sua plenitude, resulta do esforço organizacional de atuação junto às partes interessadas internas e externas à empresa.

Assim, a dimensão externa da responsabilidade social da empresa se manifesta pelas relações com a comunidade e a sociedade<sup>15</sup>, governo, meio ambiente, clientes e fornecedores, enquanto a responsabilidade social na dimensão interna se caracteriza basicamente pelos funcionários da empresa. Ressalta-se que em alguns casos os acionistas são percebidos como *stakeholders* externos e em outros internos.

Uma questão é relevante e que diz respeito à definição. O que define melhor a RSE? O tipo de *stakeholder* envolvido ou a forma de agir com ele? Advoga-se que mais relevante do que dizer o que faz e para quem faz, é fundamental explicitar como faz.

Definir uma organização como socialmente responsável implica, em primeiro lugar, caracterizar a fundamentação que baliza a sua forma de agir com cada *stakeholder* e, em segundo, garantir que esta fundamentação seja suficientemente coerente para com qualquer *stakeholder*. Exemplificando: uma organização, ao desenvolver programas comunitários com um grupo de moradores da região onde a empresa está instalada, planeja e toma decisões de forma coletiva, porque defende a construção coletiva das decisões.

A mesma empresa quando desenvolve suas políticas de recursos humanos deve também usar a mesma fundamentação na construção da política de salários. Se na empresa, esta política for construída apenas pelos especialistas da área, pode-se dizer que os fundamentos das práticas com os *stakeholders*, comunidade e funcionários, não são coerentes entre si.

Em síntese, há diferentes formas de se definir o conceito de RSE: como princípio ou valor de um indivíduo ou de uma organização, como movimento ou causa, como projeto de Ação Social na comunidade ou como mecanismo de cumprimento de leis.

Na empresa, este conceito pode nascer da vontade individual de seus fundadores, dirigentes ou executivos, ou ser impulsionado por demandas externas podendo ser compreendido considerando dimensões internas e externas ou de forma integrada. Este

---

<sup>15</sup> Os termos “sociedade” e “comunidade” foram utiliza

trabalho propõe tomar a RSE como modelo de gestão, que integrador seja capaz de gerar coerência nas práticas organizacionais.

### 2.3 RSE COMO MODELO DE GESTÃO (MGRSE)

Para aprofundar neste debate toma-se o conceito preconizado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005b), organização criada em 1998, por empresários, dirigentes e líderes empresariais, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial e difundir este tema:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Propõe-se examinar este posicionamento tratando os elementos que o compõe. O primeiro elemento está contido na afirmação de que a RSE é uma forma de conduzir os negócios da empresa. Em outras palavras, significa que RSE é um modelo a ser seguido por qualquer empresa, cujo foco é a gestão, a forma de conduzir as práticas organizacionais. O segundo elemento é o resultado possível do exercício deste modelo de gestão, tornando a empresa co-responsável pelo desenvolvimento social.

Para decodificar melhor este segundo elemento, toma-se o posicionamento de Karkotli e Aragão (2004, p. 48):

Responsabilidade social corporativa é o comportamento ético e responsável na busca da qualidade das relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.

Os autores trazem uma série de novos elementos que estão incorporados e que merecem reflexão adicional e à parte, como desafios éticos, orientação estratégica e as dimensões econômica, social e ambiental. Esta pesquisa tratará oportunamente estas questões, entretanto este posicionamento dá particular contribuição no sentido de decodificar a idéia da



co-responsabilidade com desenvolvimento social.

Para os referidos autores, esta co-responsabilidade está intimamente ligada ao comportamento ético e responsável, bem à qualidade das relações que a organização estabelece com os seus *stakeholders*.

Pode-se, ainda que de forma preliminar, configurar uma definição para a RSE. Trata-se, portanto, de um modelo de gestão de negócios, ou de empresas, construído a partir das práticas de uma organização e orientado para e pelas relações que ela estabelece com cada um de seus *stakeholders*, considerando uma conduta ética compatível com os interesses e direitos envolvidos em cada uma destas relações.

Adicionalmente, um modelo de gestão que responde a uma orientação estratégica específica e que concentra o olhar nas dimensões econômica, ambiental e social. Não apenas em uma ou duas, mas nas três dimensões. Não em um único *stakeholder* ou dois, mas todos. Somente assim poderia se configurar o modelo de gestão intitulado responsabilidade social da empresa (MGRSE)

Tomando, então, este modelo ao examinar as ações que as empresas intitulam de RSE, observa-se que mesmas atuam quase que exclusivamente, na área das relações com a comunidade. No limite, atuam apenas ou predominantemente com um dos grupos (*stakeholders*) que mantém interesse na vida e na decisão de uma dada organização privada e lucrativa.

Quando uma organização sinaliza possuir a RSE como modelo de gestão, pressupõe que ela esteja gerenciando as suas relações com todos os seus *stakeholders*. Entretanto, quando indicam a existência deste modelo de gestão e, na verdade, estão gerenciando apenas a relação da empresa com a comunidade, que significa um dentre todos do conjunto de *stakeholders*, estão demonstrando então, uma contradição. Isso fortalece a fragmentação das práticas organizacionais, descaracteriza um modelo de gestão que se propõe integrador, e diminui a qualidade do resultado que ele pode gerar.

Há outro importante aspecto a ser considerado na análise sobre o processo de implantação dos chamados programas de responsabilidade social da empresa: a questão da fragmentação do todo organizacional.

Próprios dos modelos mecanicistas e reducionistas de organização e da escola tradicional das ciências da gestão, esta fragmentação pode interferir no entendimento sobre o que vêm a ser responsabilidade social da empresa e, sobretudo, quais deveriam ser os processos e iniciativas a serem implementadas para levar a empresa a este novo patamar socialmente responsável.

Isso encontra ressonância nas palavras de Oded Grajew, fundador do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (apud GRAYSON; HODGES, 2002, p. 9):

Mas o principal desafio enfrentado por elas [empresas] continua sendo o de encontrar uma forma balanceada de gerenciar seus negócios, não apenas atendendo a competitividade, como baixo custo e alto padrão de qualidade, entre outras, mas também contemplando aspectos do desenvolvimento sustentável e atendendo reivindicações da sociedade civil. Parte deste desafio consiste em traduzir o discurso, a boa vontade e a conscientização crescente dos dirigentes empresariais em efetiva assimilação da gestão socialmente responsável por parte de todos os escalões da empresa, de forma permanente e estruturada.

Esta efetiva assimilação, de forma permanente e estruturada a que se refere Grajew, depende fundamentalmente de mudanças nos princípios de gestão nas empresas e nos valores individuais de seus dirigentes e gestores. Como deve ser, por exemplo, a visão de mundo de gestores de uma organização cujo pensamento dominante está orientado pela e para a dimensão econômica? Podem as iniciativas de RSE, transformar o pensamento dominante desta organização e mudar seu conjunto de valores a fim de considerar outras dimensões em seu processo decisório? Que capacidades uma organização deve ter para viabilizar a RSE como modelo de gestão?

O mesmo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005a) se posiciona sobre a empresa socialmente responsável:

[...] aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Como se pode observar, a perspectiva de orientar a gestão a partir dos insumos recebidos de diferentes *stakeholders*, a partir de diferentes relações sociais que a empresa mantém, caracteriza este novo modelo de gestão. Efeito contínuo surge novo questionamento: para quê uma empresa buscaria se posicionar como socialmente responsável?

O estudo sobre as razões e motivações que levam as empresas a considerarem em suas atividades, iniciativas que apontam para o universo de conceitos e práticas vinculados à RSE, é naturalmente recente e desafiador, na medida em que se observa o processo de tomada de decisão e como este processo é desenvolvido. Assim, quando falamos em motivações ou razões, num contexto organizacional onde há diferentes interesses envolvidos, pergunta-se: razões e motivações de quem?

Pensando nas organizações de mercado, há diferentes níveis de decisão. Pode-se falar, por exemplo, de processos decisórios nos quais apenas o acionista fundador toma a decisão. Neste caso decisões são quase de motivação ou razão individual, assemelhando-se mais às decisões individuais e não organizacionais.

Já, em situações nas quais as escolhas empresariais são fruto de processo de consulta seja ele com acionistas, com executivos, com funcionários ou com outros grupos, estas caracterizam processos mais coletivizados. Assim, organizações podem produzir decisões individuais ou decisões tomadas como fruto de consulta e negociação entre partes diferentes.

De qualquer forma, é neste contexto que se devem considerar as motivações das várias iniciativas que se assistem nos dias atuais. Tenório (2004), em seu trabalho, estruturou três razões que motivam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável. “Estas podem ocorrer por pressões externas, por razão instrumental ou por questões de princípios” (2004, p. 33).

As pressões externas são representadas, em particular, pelos interesses e demandas dos *stakeholders* externos à empresa. Desde a questão ambiental e seu marco regulatório, passando pelas exigências de seus consumidores, das comunidades que afetam ou são afetadas pelas atividades da organização. Ainda, por exigência de novos patamares de relações de trabalho e toda sorte de questões que organismos internacionais, ou acordos internacionais, que exigem da gestão empresarial outra forma de encaminhamento para temas que são relevantes para estes diversos grupos.

Tenório (2004) sinaliza ainda, as questões econômicas dos mercados, no que se refere à competição de empresas de países desenvolvidos e que operam em países em desenvolvimento com elevados custos sociais e ambientais, por seguirem padrões internacionais superiores aos de seus concorrentes. Comenta:

Outro fato que justifica a prática de ações sociais por parte das empresas é a forma instrumental, como meio de obtenção de algum tipo de benefício ou vantagem. A natureza do benefício não precisa ser necessariamente econômica, e as vantagens podem se traduzir, entre outras, no aumento da preferência do consumidor e no fortalecimento da imagem da empresa (p. 34).

Incluem-se nesta categoria os benefícios fiscais vinculados à produção de bens e serviços, os relacionados às atividades culturais e os ligados ao tema da Infância e do Adolescente. Cabe pontuar, no que se refere à renúncia fiscal através dos incentivos fiscais,

que quase sempre está vinculado a um pesado processo burocrático que se mostra pouco incentivador, exigindo pré-requisitos específicos e que coloca em dúvida a busca de vantagens e benefícios por esta fonte.

Quando o referido autor discorre sobre a natureza dos benefícios não econômicos e associa, como exemplo, benefícios ligados ao fortalecimento da marca, deixa de considerar o fato de que na medida em que fortalece marca ou relacionamento com o consumidor, no limite, estas melhorias sempre se traduzirão em benefícios de natureza econômica, porém de forma intangível. Então se pode sintetizar que há a utilização de benefícios ou vantagens de natureza econômica, tangíveis ou intangíveis. Por último, está a motivação por questões de princípios. Para Tenório (2004, p. 35),

[...] quando a responsabilidade social corporativa é motivada por questões de princípios, o risco de descontinuidade dos investimentos sociais é reduzido, pois estes valores estão inseridos na cultura da empresa, orientando todas as suas ações e norteando as relações com fornecedores, clientes, governo, acionistas, meio ambiente, comunidades, entre outros.

A organização é constituída e construída por pessoas e o posicionamento institucional reflete um processo coletivo de pensar. Se admitir que a responsabilidade social da empresa possa ser um valor e que o mesmo permeia a cultura organizacional, pressupõe-se que este valor tenha sido absorvido primeiramente, pelos indivíduos.

Assim admite-se num estágio anterior, que projetos e iniciativas empresariais na área de RSE possam ser frutos de motivação individual de seus líderes. Destaca-se aqui, então, a importância da pessoa do líder ou gestor, de sua formação, crenças, e valores, bem como de sua forma de perceber a RSE, na discussão sobre sua implementação.

Esta reflexão permite conceber a implantação da RSE como processo. Tal processo considera primeiro, que a RSE deva estar incorporada pelas pessoas, sendo fruto do pensar e decidir individual, de uma ou mais pessoas, para que, depois, possa estar presente nas decisões, princípios de gestão e diretrizes estratégicas, sendo fruto do pensar e decidir coletivo. Desta forma, pode-se considerar aquela organização, que tenha iniciativas construídas pela decisão individual de seus líderes, como organização em processo de implantação da RSE.

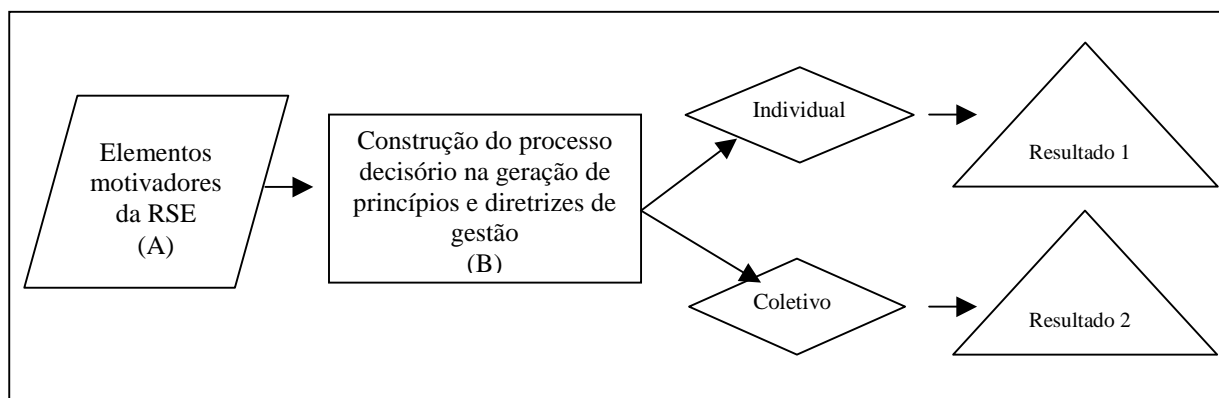
Ao pontuar sobre a relevância de perceber esta ordem – primeiro mudam as pessoas e depois as organizações –, torna-se igualmente importante reconhecer as motivações em relação à RSE.

### Quadro 1 – Elementos motivadores da RSE

Pressões externas	Instrumental	Princípios
Pressões externas à empresa demandas por <i>stakeholders</i> externos.	Utilização de vantagens e benefícios de natureza econômica intangível.	Valores na cultura organizacional tangível e

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos elementos trazidos por Tenório (2004) sobre as motivações das organizações na busca da RSE.

Estas motivações podem igualmente, serem encontradas em dois cenários distintos. Num primeiro, que se caracteriza pela formulação coletiva do pensar e agir organizacional e noutra, caracterizado pela formulação individual de um gestor, como se pode observar na Figura 2:



**Figura 2** – Decisões distintas, resultados distintos

**Fonte:** Figura elaborada pelo autor consolidando os elementos motivadores trazidos por Tenório (2004) em cenários decisórios distintos.

Podem-se estudar os elementos motivadores (A) e considerá-los como únicos determinantes no processo de implementação da RSE. Se assim for, o estudo estará reduzindo a abrangência dos interesses envolvidos. Entretanto, ao considerar a dimensão do “como se faz” representada na figura pelo item (B), como uma dimensão influente e conectada com os elementos determinantes, poder-se-á obter resultados diferentes.

Esta análise representa, com melhor clareza, o conceito preconizado pelo Instituto Ethos, ou seja, uma forma de agir diferenciada, que destaca e coloca “o como se faz”, em outras palavras, a gestão, este sim como elemento determinante da RSE.

Pretende-se advogar que, ao definir a RSE como um modelo de gestão, a análise deve recair sobre os processos que caracterizam a forma de agir com determinado *stakeholder* e não apenas caracterizando qual é o *stakeholder* envolvido ou quais são seus elementos motivadores das ações. A RSE deveria, igualmente, ser compreendida como fruto

do pensamento estratégico, devendo ser colocada no ambiente organizacional de tal forma que seja capaz de orientar todos os princípios de gestão existentes na empresa e tornar sustentáveis os elementos que a formulação estratégica definiu.

Sintetizando o que se viu neste item, RSE é um modelo de gestão, pois representa a forma de conduzir a empresa orientada pela e para as relações com todas as partes interessadas. Que a qualidade desta relação se dá pelo comportamento ético e responsável da organização e que a RSE implica na capacidade organizacional de ouvir todas estas partes, incorporando estes elementos no planejamento das atividades da empresa.

Foi possível compreender que a RSE é justificada por diferentes razões e não apenas pela motivação econômica, sendo necessário também compreender se a ação de uma organização emana de uma única ou de algumas pessoas ou é fruto de um processo coletivo de gestão.

Configura-se, portanto, a RSE como um modelo de gestão empresarial orientado para a compreensão e atendimento das necessidades de seus *stakeholders*, que alinha o conjunto de iniciativas organizacionais, empresta sentido maior ao negócio e dá sustentação aos objetivos estratégicos.

Este modelo de gestão pode, portanto, dar conta de um novo olhar sobre o *management* posicionando-o adequadamente, pois coloca o ser humano no centro de sua prioridade, base de um modelo que se propõe a gerenciar a empresa pela e para as relações sociais. Com isto, pluraliza seus fundamentos, reorienta suas práticas e ressignifica seus valores.

### 2.3.1 A estratégia empresarial e sua formulação

As organizações se movimentam buscando o melhor posicionamento em seu mercado competitivo e a consecução de seus objetivos. A fim de adicionar mais um elemento à discussão sobre o MGRSE, é fundamental refletir sobre processos de formulação de estratégia, em especial pelo fato de que a gestão é o instrumento viabilizador da mesma estratégia. Assim, mesmo não sendo o foco deste trabalho tomam-se algumas das idéias de Michael Porter, freqüentemente utilizadas pelas empresas, para discorrer sobre a interação entre a formulação da estratégia empresarial e a RSE.

Porter (1993, p. 22) assinala que “a essência da formulação de uma estratégia

competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Neste esforço de análise dos diferentes fatores que interferem, ou podem interferir, no mercado competitivo, as empresas levam em consideração diferentes técnicas que contribuem para a compreensão da concorrência e para seu posicionamento diante destes concorrentes de um dado mercado.

Adicionalmente, se considerarmos como válida a interferência do ambiente externo à empresa, é necessário compreender que as empresas funcionam em um sistema aberto e que esta empresa interage com este mesmo ambiente através das diferentes relações que mantêm. Assim, pode-se compreender que organizações estão orientadas por elementos que fluem por suas relações sociais.

Exemplificando, quando uma organização é levada a considerar, na gestão de seu quadro efetivo, um percentual de mulheres e minorias étnicas em cargos de alta gerência, estará observando a presença de um novo elemento no contexto da sociedade. Uma empresa que é levada a gerir adequadamente sua força de trabalho, mantendo e acompanhando padrões de gestão diferenciados, em função da exigência de uma empresa compradora de seus produtos, estará observando e validando um novo elemento em seu contexto competitivo, através das relações com seus clientes. Uma empresa que, na fabricação de seus produtos, utiliza-se de forma racional os recursos naturais ou mesmo mantém padrões mínimos de gestão ambiental, estará observando a presença de novas e qualificadas exigências ambientais em seu contexto competitivo, através de suas relações com o meio ambiente.

Não se fala de um novo modelo de formulação estratégica, mas, sim, de um novo olhar sobre os elementos que podem ser, ou não, relevantes para a formulação de estratégias competitivas. Em outras palavras, os elementos estão presentes no contexto competitivo e podem ou não ser captados. Ainda, podem ou não ser tomados como relevantes para a formulação das estratégias.

Seguindo este caminho, cabe verificar se os modelos, técnicas ou reflexões existentes no campo da estratégia empresarial permitem que os elementos de RSE sejam capturados e identificados por estrategistas e administradores.

Retomando Porter (1993), quando argumenta sobre o contexto onde a estratégia competitiva é formulada, ele nos traz duas imagens. A primeira, chamada de Roda da Estratégia Competitiva (Figura 3), que ilustra a estratégia competitiva e traz a relação entre fins (*goals*) e meios (políticas por área de atividade) através das quais a empresa pretende chegar aos objetivos. A segunda trata do Contexto da Formulação da Estratégia Competitiva (Figura 4).



**Figura 3** – Roda da Estratégia Competitiva  
**Fonte:** PORTER, 1993, p. 17.

O que se pode observar é que o modelo pressupõe, dentre os objetivos possíveis, um determinado nível de resposta social de suas atividades. Sendo assim, o estrategista ou administrador pode ser estimulado a considerar, e examinar, o *quantum* e a qualidade da resposta que aquela empresa pode dar e o quanto é esperado que ela dê. Reforçando, qual a resposta social esperada face às relações sociais que a empresa mantém? Parece evidente a presença da RSE.

Considerando, ainda, os postulados de Porter (1993) ao tratar do contexto onde a estratégia competitiva é formulada, percebem-se, também, a atenção requerida para os elementos da RSE (Figura 4).





**Figura 4** – Contexto da formulação da estratégia competitiva  
**Fonte:** PORTER, 1993, p. 18.

A figura ilustra os quatro fatores básicos que uma organização deve considerar, em um nível mais amplo, quando da formulação da estratégia. Assim, os pontos fortes e fracos definem o perfil dos ativos da companhia, enquanto os valores pessoais são as motivações e necessidades dos principais executivos ou pessoas responsáveis pela implementação de uma dada estratégia. Estes dois elementos são considerados como fatores internos à companhia, indicando a pertinência destes elementos, e as influências, para a consecução dos objetivos organizacionais.

Os fatores externos são determinados pelo ambiente competitivo mais amplo. As oportunidades e ameaças podem retratar o meio competitivo daquele contexto, enquanto as expectativas mais amplas da sociedade vão estimular aquele que se vale deste modelo, a olhar as expectativas e interesses que fluem pelas relações sociais mantidas com o ambiente externo.

Com isto, parece legítimo considerar que os elementos da RSE permeiam completamente este modelo, ora de forma sutil, ora de forma explícita. Assim, quando o administrador examinar os pontos fortes e fracos da companhia será estimulado a tomar em avaliação os ativos intangíveis como credibilidade, reputação e imagem, bem como vínculos estruturados com comunidades, materializada por alianças e parcerias. Da mesma forma, quando for estimulado a considerar os valores e necessidades pessoais de seus principais dirigentes e gestores, este administrador poderá detectar compromissos individuais de

cidadania e convicções fortalecidas sobre o papel contemporâneo de uma empresa privada, em um determinado contexto sócio-político-econômico. No conjunto, estes elementos conformarão ativos diferenciados e poderão determinar estratégias igualmente diferenciadas.

Continuando este raciocínio, ao serem examinadas as ameaças e oportunidades que o mercado competitivo coloca, será percebido, por exemplo, que uma dada evolução tecnológica no tratamento de questões ambientais, já incorporada pelo conjunto de concorrentes, pode colocar obstáculos na manutenção do *market-share* da companhia. Conseqüentemente, ao estudar as expectativas mais amplas da sociedade, o estrategista, ou administrador, poderá identificar níveis crescentes de exigências quanto ao atendimento de normas, leis e padrões éticos, de satisfação da sociedade com suas práticas, de níveis de interlocução com órgãos de esfera governamental, ente outros.

Estas considerações reforçam a eficácia e atualidade das técnicas examinadas, legitimando sua capacidade de ler os diferentes elementos que compõem os pressupostos da RSE, como atualmente é percebida. Sendo assim, pode-se afirmar que não se trata de criar um novo modelo de análise do ambiente competitivo, mas de aprimorar o olhar daqueles que os utilizam, a partir do conceito de RSE.

## 2.4 OUTROS CONCEITOS E DEFINIÇÕES PERCEBIDOS COMO SINÔNIMOS DE RSE

### 2.4.1 As relações com a comunidade

A qualidade do relacionamento entre uma empresa e a comunidade no seu entorno sempre teve direta relação com a perenidade nos negócios. E para discorrer brevemente neste campo, cabe inicialmente sublinhar que o termo comunidade será utilizado como sendo a parcela da sociedade que se localiza no entorno de uma operação, diferenciando-se da expressão sociedade que se localizará no contexto mais amplo.

Toda e qualquer operação seja industrial ou de serviços gera impactos em sua comunidade bem com dela também o recebem. Neste sentido, quando se examina este tema percebe-se que as relações de uma empresa com sua comunidade se estabelecem de diferentes formas e esta dinâmica tem se alterado ao longo dos tempos.

A vida da empresa em uma dada comunidade é marcada por relações de

interesses de ambas as partes, mas que no passado não eram sequer consideradas. Na medida em que a gestão empresarial evolui no sentido de seus fundamentos, percebe-se uma nova forma de relacionamento e de posicionamento quanto ao papel da empresa junto a esta comunidade bem como o papel que a mesma pode ter no que se refere à gestão empresarial.

No texto de Steiner e Steiner (2000, p. 120-121) encontra-se uma experiência relatada que mostra uma das dimensões de importância desta comunidade.

Quando os tumultos populares aconteceram em LA, depois do julgamento de Rodney King, muitos negócios foram destruídos e queimados. Antes da desordem uma condição do Franqueador McDonalds era que os proprietários empregariam pessoas das comunidades vizinhas e que se envolviam com atividades comunitárias. Isso foi feito e durante o

questões locais de sua comunidade, vem demonstrando outra compreensão: a de perceber o papel de uma empresa na comunidade como agente de mudanças e de transformação naquela realidade, através da presença mais determinante junto aos problemas de uma comunidade.

Ao considerá-la como sendo espaço de interação entre empresa e sociedade local, a empresa estabelece relações mais próximas, transparentes e duradouras, não só evitando casos como o da Shell e do McDonald's, já citados, mas também gerando novos perfis de relacionamento. Por um lado convergem para uma dinâmica mais saudável entre as partes, por outro permite que a empresa possa colocar suas competências a favor da construção de uma sociedade mais justa. Mas como se podem definir as diferentes formas de relacionamento de uma empresa com a comunidade? Que caminhos foram percorridos pelas empresas?

#### 2.4.2 Da Filantropia Empresarial ao Investimento Social Privado

Um censo realizado em 2000 junto aos 54 associados do GIFE e publicado em 2001 apresentou um dado relevante quanto à história das organizações associadas em atividades e iniciativas focalizadas na comunidade, aqui chamadas de área social.

**Tabela 1** – Início da atuação na área social

<b>Década</b>	<b>Percentual</b>
Até 1950	4,2
1950	6,2
1960	14,6
1970	6,2
1980	22,9
1990	45,9

**Fonte:** Adaptado pelo autor com base em CALIL, 2001, p. 14.

A atuação por parte de empresas em atividades de caráter comunitário, não é recente, pois se encontram iniciativas antes mesmo da década de 50 (4,2%). Os percentuais encontrados, desde antes da década de 50 até a década de 1980, revelam um dado bastante

curioso (54,1%), indicando uma vivência expressiva por parte das organizações consultadas, em atividades comunitárias. Este fato nos leva a questionar se estas ações foram conduzidas ao longo dos anos até os dias atuais, da mesma forma. Julga-se que não e pode-se sugerir uma idéia de evolução destas práticas.

Outro dado revelador dá conta de que a década de 1990 (45,9%) indica uma concentração de organizações que nasceram neste período e seguramente há razões para este fenômeno. Para Lúcia Calil, coordenadora desta pesquisa, este movimento tem ligações importantes com o contexto político de nossa sociedade.

Naturalmente, a história da prática social das empresas antecede os anos 80, tendo sido por muito tempo feita numa perspectiva filantrópica, marcadamente assistencialista. O ponto de inflexão nessa trajetória esboça sinais de uma nova direção no calor dos primeiros passos para a reorganização da sociedade brasileira, no contexto da redemocratização (CALIL, 2001, p. 12).

Há dois elementos igualmente importantes neste posicionamento. O primeiro deles reforça a lógica dos argumentos que se está pontuando a respeito da história, de um crescimento que se situa num contexto de grandes transformações culturais, políticas e de valores. Entretanto, é prudente considerar que a entrada, crescimento ou manutenção do nível de participação das empresas, nas questões que dizem respeito ao entorno de suas operações, está também vinculada a uma série de mudanças no âmbito do próprio setor privado como já apontaram Grayson e Hodges (2002) e Tenório (2004).

Há um número mais elevado de variáveis para este fenômeno e não apenas por questões sociais, mas por outras que envolvem a dinâmica das empresas, seus processos de decisões, seus princípios de gestão, globalização dos mercados, internacionalização de negócios, entre outros.

O segundo elemento trazido por Calil (2001, p. 14), ao sinalizar que as ações protagonizadas pelas organizações pesquisadas, em um determinado período, foram realizadas numa “perspectiva filantrópica marcadamente assistencialista” ela sugere uma evolução nestas práticas. Em outras palavras, estas ações eram realizadas de uma forma e hoje se podem perceber novas formas de realizar estas ações, seguramente mais adequadas ao contexto atual e contendo um determinado nível de conhecimento prático e aplicado – tecnologia – no planejamento, execução e avaliação destas iniciativas. Cabe, aqui, fazer um breve exercício para compreender a qual evolução Calil sugere falar, para que se possam reconhecer as tais formas distintas de se atuar sobre o mesmo campo e com o mesmo *stakeholder*: as ações comunitárias e a comunidade.

Quando se examina a literatura (LANDIM, 1993; FERNANDES, 1994; MEREGE; ALVES, 1997; RICO, 2000) sobre o envolvimento das empresas com as comunidades em seu entorno ou mesmo com as comunidades que extrapolam o entorno das suas operações, surge o conceito da filantropia empresarial como sendo este estágio ou dimensão mais primária desta relação.

Para melhor decodificar este conceito, propõe-se analisar inicialmente o termo filantropia na dimensão individual. Etimologicamente a palavra filantropia é originária de dois elementos: *philos* que significa amizade e/ou amor, e *antropos* que significa homem.

A filantropia caracteriza uma ação, por parte de quem a realiza, ancorada no amor pelo homem. Notadamente de caráter humanista, esta ação está vocacionada a atender uma determinada percepção sobre uma determinada realidade. Assim, a forma como o indivíduo vê as coisas e os valores que o mesmo tem são elementos fundamentais desta atitude humana.

Percebendo o homem e a humanidade em sofrimento, o indivíduo lança mão de seu amor por eles e presta assistência imediata àquele que considera estar sofrendo. Em face desta atitude, a leitura que se faz da filantropia é freqüentemente intitulada como uma ação assistencial, devido ao caráter de ajuda imediata e concreta, que parece estar lastreada em um valor humanitário ou na dor que o sofrimento do outro provoca no indivíduo.

Faz-se, aqui, uma distinção entre assistência social como atitude e como área. Esta última, em particular, aponta para um conjunto amplo, diverso e estruturado de ações de uma área de estudo cujos conteúdos este trabalho não pretende analisar.

Entretanto, por vezes, tenta-se dar à atitude de assistência, atributos negativos cunhando de assistencialismo uma determinada ação que é provida apenas da atitude de assistência naquele momento. Que tem seu olhar e motivação para o ser humano aqui e agora, e não para as razões que promovem à necessidade de se dar a assistência. E mais ainda, a motivação não está apontando para um agir na resolução definitiva do problema, mas sim, como foi dito acima, aponta para um valor humanitário ou para a dor que a dor do outro provoca naquele que presta assistência.

Há muito de inferência da sociedade na leitura deste tipo de atitude, pois não se pode afirmar que o filantropo não consideraria agir sobre as razões que determinam a pobreza. Nem tão pouco afirmar que as pessoas e organizações que atuam na resolução definitiva destas questões estejam orientadas pelos princípios da solidariedade e fraternidade. O inverso também é verdadeiro.

Julga-se possível construir a idéia de que há também uma filantropia que se

diferencia da primeira. Uma filantropia que pode pensar no curto e longo prazo. Uma filantropia que ao desejar atuar sobre as razões que geram as necessidades, e ao fazer isso, será imperioso compreender melhor esta realidade, identificar o que fazer como fazer e atacar a questão avaliando se acertou ou não.

Nasce, no bojo desta reflexão, um divisor de águas importante entre uma filantropia que será chamada, para efeito deste trabalho, como primária e que olha para o curto prazo, e outra que promove ações que procuram interferir e realizar mudanças no contexto e no longo prazo. Chamar-se-á esta, de filantropia avançada.

Pode-se inferir que a filantropia básica não depende necessariamente de uma melhor compreensão da realidade, de um olhar analítico sobre o contexto de razões que levam a necessidade e nem tampouco de analisar prioridades e avaliar se acertou ou não, mas a filantropia avançada, sim.

Colocado estes elementos, é possível traçar um paralelo com a atuação das empresas na comunidade. Ao usar a expressão “Empresa-Cidadã”, Antonio Carlos Martinelli, um dos fundadores do GIFE, conceitua uma ação relacionando este conceito com um campo específico de atuação, no caso, externa a empresa.

A receita para a empresa se distinguir na renhida batalha do mercado globalizado continua a conter os ingredientes clássicos: qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente etc. Entretanto, será mais ‘palatável’ a empresa que incorporar uma boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária (MARTINELLI, 1997, p. 81).

Martinelli apresenta três elementos que ajudam a construir esta ação que intitula de “Empresa-Cidadã”. Ao apontar para uma “boa dose de cumplicidade com seu entorno”, ele indica uma atitude mais perene que imediata e espasmódica, típica da ação olhando para o curto prazo. Em outras palavras, ser cúmplice indica estar próximo às comunidades que circundam a operação e estabelecer, junto a elas, uma conduta de entendimento e ação conjunta no enfrentamento dos problemas.

Um segundo elemento está subjacente à expressão “programa de ação comunitária”. Do ponto de vista da vida organizacional, programa significa um conjunto de ações estruturadas, sistematizadas, freqüentemente planejadas e gerenciadas, em consequência, objetivando alvos a médios e longos prazos. O terceiro elemento vincula esta ação ao seu aspecto instrumental no que se refere a gerar uma diferenciação no mercado onde a empresa atua. Pode-se configurar a idéia de uma filantropia empresarial avançada e que se

coloca com uma finalidade própria e agindo de forma igualmente própria, visando objetivos de mais longos prazos. É por meio da prática desta filantropia empresarial avançada que Martinelli (1997) define a “Empresa-Cidadã”.

Rico (2000, p. 138) confirma a busca de fixação de um conceito na tentativa de diferenciar práticas empresariais diversas. Ela aponta:

De acordo com os empresários que vêm assumindo esta postura [aliança com a sociedade civil], a cidadania empresarial, também conhecida como filantropia empresarial, tem a preocupação de apoiar e investir atividades sociais, na perspectiva do desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Embora a autora coloque a cidadania empresarial numa perspectiva de similaridade com o MGRSE já trabalhado, e este tema mereça reflexão à parte, a mesma nos traz a confirmação sobre o que apresentou Martinelli (1997), que caminha colocando os termos “filantropia empresarial avançada”, “empresa-cidadã” e “cidadania empresarial” como sinônimos, caracterizando um tipo de conduta específico.

Outro dado que caracteriza esta configuração se circunscreve ao GIFE. Antes de sua fundação, ainda no período de suas atividades informais, foi realizado um estudo sobre a expressão filantropia empresarial, utilizada na América do Norte para denotar as ações das empresas no campo comunitário. Sua direção e associados tinham certa dificuldade em constituírem suas ações com base neste conceito. Já, no período pós-constituição – 1995 – e na tentativa de gerar maior aglutinação e identidade, o GIFE passa a se intitular de Fórum Permanente pela Cidadania Empresarial (GIFE, 1997/1998).

Mais recentemente, esta instituição como fruto da especialização das ações comunitárias de seus associados, formulou nova perspectiva conceitual para tipificar a ação sistemática e estruturada das empresas, intitulando-as de Investimento Social Privado. Sua definição:

É o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados – provenientes de pessoas físicas ou jurídicas – em projetos de interesse público. Incluem-se neste universo a ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou institutos de famílias ou indivíduos. (CALIL, 2001).

Esta definição introduz elementos importantes para compreensão e posicionamento de uma filantropia diferenciada, notabilizando a utilização de recursos e definindo a sua destinação. Considerando, então, a atuação comunitária de uma empresa se estiver orientada para a resolução das questões problema, como já foi debatido, ela estará, de



fato, orientada para projetos de interesse público.

Estes novos elementos deverão ser debatidos e mais a frente retornaremos, mas para efeito da definição de uma filantropia empresarial avançada, inicialmente, e agora Investimento Social Privado, pode-se sintetizar estas reflexões da seguinte forma:

**Quadro 2 – Filantropia Empresarial Avançada**

<b>Conceito</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Público área ou dimensão alvo</b>
Filantropia empresarial avançada, empresa cidadã, cidadania empresarial ou Investimento Social Privado.	Um conceito e um instrumento de viabilização de determinado objetivo e de forma particular que se concretiza em conjunto de ações sob a forma de programa, com padrões, conhecimento aplicado – tecnologia – e crenças e valores próprios.	Atender a uma necessidade, colocada para uma parcela da sociedade – comunidade – ou para a sociedade como um todo, focalizando transformações no contexto nos médio ou longo prazo de forma programada e gerencialmente encaminhada, face ao entendimento que a empresa tem sobre o seu papel diante daquela questão. Pode, ainda, fazer parte de sua estratégia de diferenciação em seu mercado.	O mundo externo à empresa ( <i>stakeholder</i> comunidade e/ou sociedade e/ou meio ambiente) e o posicionamento em seu mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de diferentes definições que interpretam ações privadas de interesse público junto à comunidade ou sociedade.

Analisando os conceitos vistos, percebe-se um ponto em comum. Todos partem da premissa de uma ação pensada, estruturada e com objetivos de longo prazo. Entretanto, quando se examinou a filantropia no plano individual, identificou-se uma filantropia primária, ou seja, uma filantropia orientada apenas para as questões do “aqui e agora”, que de forma consciente ou não buscou atender unicamente atender à pressões imediatas, sem utilizar energia em planejar ações que mudassem aquele quadro no futuro. Se os conceitos que se vêem no Quadro 2, apontam para um cenário avançado, pode-se inferir que exista um estágio primário também sendo protagonizado por empresas.

Pode-se assim, colocar a idéia da filantropia executada por empresas, chamada de Filantropia Empresarial Primária e que mais à frente será tratada no sentido de seus significados e origens, como sendo esta atitude de curto prazo. Resumindo:

**Quadro 3** – Filantropia Empresarial Primária

Conceito	Característica	Objetivos gerais	Público ou área alvo
Filantropia Empresarial primária.	Um conceito, um instrumento que define uma conduta, uma forma de agir com determinados padrões, níveis de conhecimento – tecnologia – e um conjunto específico de crenças e valores.	Atender a uma necessidade imediata, colocada para uma parcela da sociedade – comunidade – ou para a sociedade como um todo, face ao entendimento que a empresa tem sobre o seu papel diante daquela questão e através de ações não necessariamente estruturadas e planejadas. Pode-se, ainda, fazer parte de sua estratégia de diferenciação em seu mercado.	O mundo externo à empresa ( <i>stakeholder</i> comunidade e/ou sociedade e/ou meio ambiente) e o posicionamento em seu mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de diferentes definições que interpretam ações privadas de interesse público junto à comunidade ou sociedade.

Procurou-se evidenciar as diferenças em termos de campo de análise e de ações quando nos referimos à Responsabilidade Social da Empresa e ao Investimento Social Privado. O primeiro, como sendo o modelo de gestão de empresas, que pressupõe cuidar das relações com todas as partes interessadas, e o segundo, como a ferramenta para fazer frente ao gerenciamento das relações com uma destas partes: a comunidade.

Refletindo a partir do que se viu até aqui, quando se estuda a RSE identificam-se dificuldades sobre sua própria definição, tais como: entendimento do que vem a ser, sua abrangência em termos de até onde vai conceitualmente, como interage com conceitos relacionados a ciências da gestão e sua abrangência em termos de impacto junto a diferentes interesses que gravitam em torno da empresa.

Por esta razão, quando se busca compreender a RSE, encontra-se com a idéia do Investimento Social Privado que tem domínios conceituais distintos e impactos igualmente distintos. O primeiro como um conceito na forma de modelo que toca a gestão da organização, e gera impacto – ou está voltado – para diferentes *stakeholders*, e, o segundo, como conceito na forma de instrumento e que gera impacto – ou está voltado – para um *stakeholder* específico: a comunidade. Buscando sistematizar o que já foi visto, tem-se:

**Quadro 4** – Análise comparativa entre RSE e ISP

Conceito	Característica	Objetivo geral	Foco primário
RSE	Modelo de gestão	Identificar, compreender os interesses dos diferentes stakeholders incorporando-os no planejamento de suas atividades, de forma a tornar a empresa co-responsável pelo desenvolvimento sustentável da sociedade.	Os processos internos de gestão e os impactos destes na satisfação dos interesses de todos os <i>stakeholders</i> .
Filantropia empresarial primária	Um conceito, um instrumento que define uma conduta, uma forma de agir com determinados padrões, níveis de conhecimento – tecnologia – e um conjunto específico de crenças e valores.	Atender uma necessidade imediata colocada para uma parcela da sociedade – comunidade – ou para a sociedade como um todo, face ao entendimento que a empresa tem sobre o seu papel diante daquela questão e através de ações não necessariamente estruturadas e planejadas. Pode-se, ainda, fazer parte de sua estratégia de diferenciação em seu mercado.	O mundo externo à empresa ( <i>stakeholder</i> comunidade e/ou sociedade e/ou meio ambiente) e o posicionamento em seu mercado.
Filantropia empresarial avançada, Cidadania Empresarial, Empresa Cidadã ou Investimento Social Privado	Um conceito e um instrumento de viabilização de determinado objetivo e de forma particular que se concretiza em conjunto de ações sob a forma de programa, com padrões, conhecimento aplicado – tecnologia – e crenças e valores próprios.	Atender uma necessidade, colocada para uma parcela da sociedade – comunidade – ou para a sociedade como um todo, focalizando transformações no contexto nos médios ou longos prazos de forma programada e gerencialmente encaminhada, face ao entendimento que a empresa tem sobre o seu papel diante daquela questão. Pode, ainda, fazer parte de sua estratégia de diferenciação em seu mercado.	O mundo externo à empresa ( <i>stakeholder</i> comunidade e/ou sociedade e/ou meio ambiente) e o posicionamento em seu mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos conceitos trabalhados nesta dissertação.

### 2.4.3 Marketing Social

No capítulo anterior foram demonstrados os diferentes estágios a partir dos quais as organizações vivenciam as relações com a comunidade. A partir deles, a empresa consegue implementar diferentes modos de gerenciamento das relações comunitárias, um dos pilares desta dissertação.

Pode-se também observar estes estágios como sendo instrumentos gerenciais com marcos conceituais distintos e com alcance igualmente distintos. Considerando este raciocínio, a escolha gerencial recairá sobre o instrumento que melhor responder às expectativas, interesses e motivações envolvidas, como já visto anteriormente.

Deseja-se, neste momento do trabalho, desenvolver reflexão sobre um instrumento específico da área de Marketing, embora este trabalho esteja focalizado em estudar como a área de recursos humanos está gerenciando as relações com a comunidade. Propõe-se examinar o chamado Marketing Social ou Marketing Relacionado a Causas, criado nos Estados Unidos.

O Marketing Social dá conta das relações comunitárias trazendo, em seu bojo, um objetivo de busca de complementaridade de resultados sociais para a sociedade, com resultados econômicos para as empresas. Este instrumento foi estudado por Thompson e Pringle, que definem o marketing social “[...] como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo” (2000, p. 3).

Este conceito traz alguns elementos que aprofundados levam a uma melhor compreensão. Como primeiro elemento destaca-se que Marketing Social e Marketing Relacionado a Causas são tratados como sinônimos. Poderíamos avançar no sentido de analisar o Marketing como área, função ou espaço.

Como área, falamos de um grupo de profissionais ou especialidade que, aglutinados, respondem por responsabilidades em uma estrutura empresarial. Como função, falamos deste mesmo grupo cujas responsabilidades atendem aos objetivos de maior nível e como espaço falamos do espaço de concorrência, onde os diferentes atores empresariais competem entre si. Este detalhamento se faz necessário para refletir sobre outro elemento.

O segundo elemento aponta que este conceito se traduz em ferramenta estratégica. A expressão “ferramenta” carrega o sentido de meio para se chegar a um determinado objetivo, enquanto a palavra estratégia, no contexto destas discussões, carece de

comentários mais abrangentes.

Porter (apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 154) comenta: “As estratégias de negócios dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes”. Assim destaca “estratégia” como uma ação neste espaço competitivo. E acrescenta: “Para posicionar-se a empresa deve decidir se as medidas que deseja implementar lhe permitirão desempenhar suas atividades de modo diferente de seus rivais ou atividades diferentes das dos concorrentes”.

Observa-se que a expressão “estratégia”, neste contexto, e dentre outras definições, traz a idéia de posicionamento competitivo com objetivos vinculados a esta intenção, o que é reforçado na própria definição de Thompson e Pringle (2000) em destaque. Fala-se, portanto, da motivação.

O terceiro elemento trazido nesta definição é a idéia de associação da marca a uma causa relevante. A idéia de associação traz o sentido de agregar, cooperar, ligar, portanto, busca unir dois objetivos que não estão unidos originalmente. Um, específico do ator social empresa, e outro que pode ser da sociedade ou de parte dela. Apenas a título de pontuação poder-se-ia debater um pouco mais a expressão “causa relevante”, pois sugere um julgamento de valor. Relevante para quem?

Ora, é sabido que as questões sociais são múltiplas, diversas e se cada cidadão, como fruto do exercício de sua cidadania, entende que deva atuar sobre algo, este é relevante para ele. Pode, portanto, outro ator social julgar se sua decisão é relevante? Só cabe perguntar para quem? E no jogo de interesses, prevalecem os mais fortes.

O último elemento está contido na expressão “benefício mútuo”. Pressupõe, portanto, benefícios para os envolvidos na associação. Embora a definição da autora não especifique a natureza dos benefícios pode-se torná-los genéricos explicitando que podem ser econômicos, não econômicos, tangíveis ou intangíveis.

O conceito de Marketing Social, assim como os demais, continua em construção e, neste sentido, outros autores exercitam variações ou aprofundamentos. Um deles é Márcio Ruiz Schiavo, Diretor Presidente da Comunicarte, que traz as seguintes reflexões:

O termo marketing social surgiu em 1971, sendo empregado para descrever o uso dos princípios e técnicas de marketing na promoção de uma causa, idéia, atitude ou comportamento social. Modernamente, passou a significar uma tecnologia de gestão das mudanças sociais, associada à implantação e controle de projetos que visam construir e implementar estratégias e instrumentos para solucionar problemas sociais nos campos do trabalho e renda, educação, saúde, habitação, saneamento ambiental, nutrição etc. Para a Comunicarte, marketing social é uma ferramenta para a ‘gestão estratégica do processo de introdução de

inovações sociais, com base na adoção de novas atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientados por preceitos éticos e fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. Em todo o mundo, atualmente, o marketing social é uma das ferramentas mais aplicadas na gestão de projetos e programas sociais (SCHIAVO, 2006).

O autor traz uma série de confirmações em relação ao conceito de Thompson e Pringle (2000) e acrescenta novos elementos. Confirma, por exemplo, que o marketing social é uma ferramenta e inova apontando-o também como tecnologia de gestão. Introduce também uma concepção mais avançada indicando-o como ferramenta de mudança de comportamento. Este novo elemento extrapola a reflexão que ora está localizada no campo da atividade empresarial, das estratégias e objetivos empresariais e passa a abordar o comportamento e a mudança de comportamento que se localiza na dimensão humana.

Posto desta forma, esta tecnologia de gestão pretende se apresentar mais como um modelo de pedagogia, ou de aprendizagem humana, que extrapola, em muito, as fronteiras conceituais na qual a função “marketing” se circunscreve. Assim, esta abordagem não será tratada neste trabalho por distanciar-se dos objetivos deste trabalho e por priorizar o entendimento da responsabilidade social da empresa no contexto organizacional e sua conexão com a função recursos humanos.

Buscando sintetizar o que foi apresentado com estes conceitos, propõe-se retomar o quadro analítico das referências. Assim:

#### **Quadro 5 – Marketing Social ou Marketing relacionado a causas**

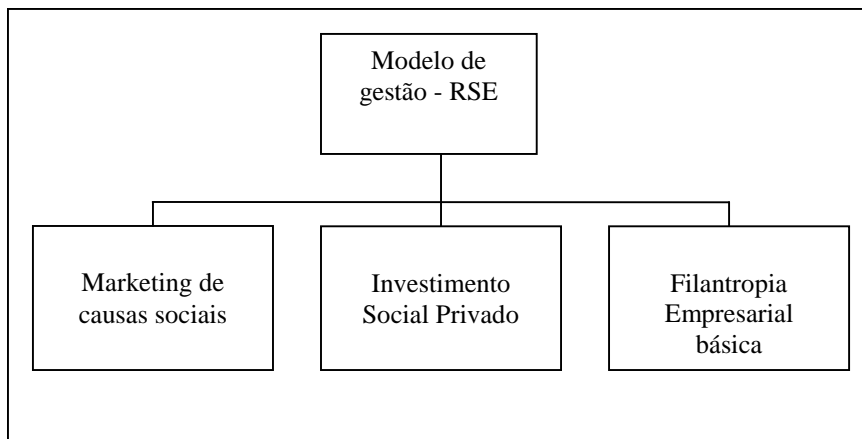
<b>Conceito</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Público, área ou dimensão alvo</b>
Marketing Social ou Marketing Relacionado a Causas (MRC)	Ferramenta ou tecnologia de gestão	Posicionar a empresa em seu mercado competitivo, associando a sua marca a uma causa relevante ou promover a introdução de inovações sociais.	<i>Stakeholders</i> externos a empresa, consumidores, comunidade, meio ambiente e sociedade.

Os conceitos trabalhados neste tópico se traduzem em instrumentos gerenciais, quer como ferramenta, ou quer como tecnologia estruturada de gestão, com objetivos específicos, e que atendem, igualmente, públicos específicos.

O que se deseja sublinhar neste ponto é que embora alguns dos autores coloquem a MRC na mesma hierarquia do MGRSE, esta reflexão mostra que a primeira, assim como as outras definições vistas até aqui, buscam atuar sobre um ou alguns *stakeholders*.

Somente o MGRSE busca atuar sobre todos os *stakeholders*, marcando, assim, as fronteiras conceituais existentes e possíveis de serem alcançados. Desta forma, instrumentos gerenciais têm alcance limitado aos públicos e áreas envolvidas enquanto o MGRSE, por sua abrangência, alcança a totalidade dos grupos de interesse bem como todas as áreas da organização.

Sintetizando, o quadro abaixo demonstra o posicionamento hierárquico a partir dos diferentes conceitos vistos até aqui.



**Figura 5** – Hierarquia de conceitos

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos conceitos apresentados.

Desta maneira, clarifica a relação existente entre os conceitos, ou instrumentos gerenciais. O conceito de Marketing de Causas Sociais – MCS, predominantemente executado e gerenciado pela função mercadológica da empresa, e os conceitos de Investimento Social Privado – ISP e Filantropia Empresarial Básica – FEB, ambas predominantemente executadas e gerenciadas por Fundações ou Institutos criados pelas empresas ou ainda por áreas internas como relações com o mercado, comunicações e recursos humanos.

O quadro propõe também que como conceitos, ou instrumentos gerenciais, estejam subordinados a um modelo de gestão que os oriente e consiga prover a organicidade necessária, para que o conjunto dos resultados seja qualitativamente superior e mais universal. Caso contrário, poderá haver considerável dispersão de recursos e energia, além de dificultar o alcance de resultados, pensando na organização como um todo.

Uma vez debatido sobre as possibilidades e variedades de instrumentos disponíveis para as empresas que desejarem se colocar como co-responsável pelo desenvolvimento social, fazendo alusão ao conceito base do IEERS, cabe, neste estágio do trabalho, retomar o campo das intenções das organizações no exercício das relações com os

diferentes *stakeholders*.

Se o campo de análise é a relação de um ator institucional – empresa – com um conjunto amplo de interesses, que elementos éticos estão contidos nestas relações? Neste sentido, este trabalho abre espaço para este debate.

## 2.5 A INTERAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA E A ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Naturalmente quando se fala das práticas empresariais, suscitam-se várias reflexões em certa medida impulsionadas pelos escândalos conhecidos da EXXON, WordTelecon e Parmalat. Apoiado por estes acontecimentos o senso comum é compelido, ao ouvir a idéia da RSE, a julgar de forma negativa as práticas empresariais e a evocar princípios éticos.

Retoma-se, aqui, que a RSE toma como pilar fundamental a ética das relações entre a empresa e seus diferentes públicos com os quais interage. Exatamente por este vínculo visceral, torna-se fundamental discorrer sobre o tema da ética, em particular, da ética nos negócios.

Para poder analisar de forma adequada este tema, propõe-se considerar dois elementos distintos. O primeiro elemento é sobre o conceito de ética. Por vezes, vê-se o tema da ética e o da moral sendo tratados como sinônimos e, para efeito deste projeto, será tomado como referência, a reflexão trazida por Freitag (1992, p. 25), ao pontuar sobre esta distinção:

A moralidade ocupa-se das virtudes da alma; a ética, das virtudes da polis. A primeira reflete filosoficamente as condições subjetivas da ação concreta; a segunda, as condições objetivas. Uma toma como base a ação do indivíduo; a outra, a ação da polis, do Estado, do todo social. A moralidade responde à pergunta do indivíduo isolado sobre como agir de forma moralmente correta, na busca do bem pessoal; a ética responde à pergunta dos governantes sobre como agir de forma política correta, na busca do bem coletivo.

Observa-se aqui que a ética é tratada como sendo a resposta às perguntas que são feitas quando, atores que têm o papel de agir sobre o conjunto da *polis*, buscam o bem coletivo. Desta forma pode-se considerar que a empresa, no exercício de suas atividades, impacta diferentes *stakeholders* e lida com diferentes e amplas expectativas, e por esta razão está orientada para um bem coletivo, ainda que não admita ou não o perceba.

Assim, mesmo pertencendo ao universo privado, face aos impactos de suas



ações, pode-se concluir que suas ações resultam, naturalmente, em bem coletivo, justificando o estudo sobre sua conduta ética.

Adicionalmente, sendo a organizações compostas e construídas por indivíduos, de forma coletiva, pode-se considerar que somente poder-se-á analisar as práticas de uma determinada organização, pela concepção da ética como sendo a materialização da sua ação – coletiva – na *polis*, e não pela moralidade individual, quer de seus dirigentes, quer de seus colaboradores. Em outras palavras, não é a somatória das moralidades individuais que se constitui a ética da organização, mas sim algo que é construído, tácita ou explicitamente, consciente ou inconscientemente, pelo conjunto dos indivíduos daquela organização.

O segundo elemento são as diferentes percepções sobre a responsabilidade social e que serão chamadas, para efeito deste trabalho, de correntes. Como já discutido há diferentes conceitos e definições procurando dar forma à chamada RSE. Cabe, portanto, tomar esta diversidade como sendo o reflexo da diversidade organizacional.

Novamente, se as organizações são compostas e construídas por indivíduos, é natural imaginar que seja igualmente diversa a maneira como cada empresa haverá de decodificar e formular seu padrão de RSE. Então, quando se analisam correntes que abarcam uma aceitação ou construção coletiva, estas terão um posicionamento intencional na *polis*.

Entretanto, quando analisar uma determinada corrente que se origina de um indivíduo, ainda que outros possam concordar sobre ela, ela está mais ancorada na moral individual de quem a formulou e não carrega uma proposta de ação exequível na *polis*. Com isso toma apenas, e tão somente, a dimensão individual carregada fortemente pela visão de mundo e de homem, deste indivíduo em particular.

Com estes argumentos pode-se refletir, então, acerca de quatro diferentes correntes. A primeira delas está orientada para o comportamento dos empresários nos processos de tomada de decisão.

Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, Holanda, 1998, apud DUARTE; TORRES, 2005).

Tomando como base a referência trazida sobre ética, esta corrente parte do princípio de que a qualidade e natureza de comprometimento dos empresários podem interferir na *polis* na qual a empresa está inserida. Assim, postula um papel dos empresários

voltado a atender não somente as questões da sua comunidade interna, mas também a comunidade externa.

Esta corrente preconiza, portanto, de forma objetiva que um exercício ético por parte dos empresários – que se materializa por suas decisões – deve estar orientado por fatores que reforçam os laços de ligação entre esta empresa e a sociedade como um todo, sugerindo que estas práticas estão apontando para o bem coletivo.

A segunda corrente está orientada para a ética a partir da moral de cada empresário.

Assumem o compromisso de negar a concepção individualista e lucro como únicos fins da empresa, atribuindo a sua função social através de dez princípios: respeitos éticos, funções sociais, serviço à comunidade, lucro como remuneração, exigências legais, contribuição efetiva, respeito aos colaboradores, produtividade para todos, condições motivadoras e abertura ao diálogo (ADCE apud DUARTE; TORRES, 2005)

Esta corrente, por ser oriunda de uma associação, postula novos valores individuais para cada um dos empresários e preconiza um papel social para as empresas. Neste sentido, ao agregar-se a esta organização o empresário mostra sua identificação moral com os elementos preconizados que deverão ser exercitados através dos chamados princípios. Já estes princípios se traduzem nas práticas que serão exercitadas na *polis*, que embora colocados de forma ampla e genérica, se traduzem em ações objetivas.

A terceira corrente orienta-se por um posicionamento pessoal.

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que deve prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividade destinada a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude (FRIEDMAN, 1985, p. 23).

Amplamente conhecido, o posicionamento de Friedman (1985) acaba sendo tomado como contraponto em muitos dos círculos onde se discutem o tema da responsabilidade social da empresa. Traz fundamentos próprios da cultura e da economia onde vive, e postula que a responsabilidade social não deva ser atribuída a uma empresa.

Pode-se perceber neste contraponto, de forma bastante clara, a presença de valores e visões muito particulares e não uma concepção coletiva sobre a conduta de um ator social nem tampouco um conjunto de ações exequíveis no contexto atual. Desenvolve,

portanto, mais as questões subjetivas relacionadas à moral e ao posicionamento individual do que as questões objetivas relacionadas ao exercício prático da vida organizacional em sociedade.

Por último, a quarta corrente está orientada para a gestão da empresa.

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2005a).

Esta corrente traz o elemento da gestão e, tomando-a no sentido *lato sensu*, aponta para a ação coletiva de empresa e para suas práticas na sociedade.

Neste sentido, ao postular uma nova forma de conduzir os negócios, assinala que a forma com a qual os negócios são conduzidos interferirá na qualidade de seus resultados, demonstrando na prática a qualidade do seu processo decisório.

Na medida em que a empresa acompanha esta corrente, ela tem a capacidade de ouvir diferentes interesses e consegue incorporá-los em seu planejamento, tornando-se um ator diferenciado. Em resumo, apresenta questões objetivas para o exercício na *polis*, colocando a ética como a base deste modelo de gestão.

Até aqui, esta dissertação tratou de pontuar sobre o universo da gestão empresarial, da RSE como modelo de gestão, sobre os diferentes instrumentos gerenciais que dão conta das relações com o mundo externo à empresa e chegou-se na ética como base de um modelo de gestão, capaz de orientar todos os instrumentos disponíveis.

Este trabalho segue destacando a projeção da empresa no espaço externo a ela, embora tenha estabelecido conexões claras com toda a gestão empresarial. Ao examinar mais detidamente este espaço externo às empresas, observa-se uma outra gama de questões que devem ser debatidas, antes mesmo de retomar a interação de todos os elementos com a função recursos humanos. Trata-se, portanto, de considerar do que se está falando quando se refere ao universo externo à empresa. Quais são os elementos envolvidos neste espaço?

## 2.6 A INTERAÇÃO COM O CONCEITO DE TERCEIRO SETOR

Antes mesmo de discorrer sobre estes elementos, julga-se importante pontuar a diferenciação entre indivíduo, cidadão e sujeito, na visão de Touraine (1994).

Tomando como ponto central o homem como indivíduo, uma unidade particular de vida, pensamento e consciência, o mesmo está passando pelas maiores transformações da história, o que indica que o indivíduo pode estar em diferentes estágios de desenvolvimento. Na medida em que nasce e após viver o processo de socialização, descobre que tem direitos e deveres. Quando toma consciência destes direitos e deveres o indivíduo passa a ser cidadão. Na medida em que este cidadão tem o poder pessoal de escolher sua vida pessoal, profissional etc., ele passa a ser sujeito e quando o mesmo entra numa prática de transformação da realidade, passa a ser ator.

Estes diferentes estágios demonstram, portanto, que a prática e a vontade de cada um podem ser influenciadas por uma perspectiva de consciência diferenciada e, neste sentido, expressando a vontade humana a partir de visões de mundo diferentes, produzindo resultados igualmente diferentes. Tomando o indivíduo na modernidade, onde houve a valorização do sujeito individual, e ao se tomar a questão trazida por Santos (1996) sobre as conseqüências da micro-ética, percebe-se o efeito da ausência de atores conscientes de seu tempo.

Estas linhas iniciais são importantes para que se possa complementar as reflexões sobre a lógica que movimenta a Sociedade Civil, e até o mesmo o pano de fundo deste chamado Terceiro Setor. É importante ressaltar as diferenças entre estas duas definições e sublinhar que para efeito deste projeto, será desenvolvida a temática do Terceiro Setor.

Landim (1993) e Fernandes (1994) têm, há mais de uma década, buscado conhecer a realidade em nosso país bem como em outros territórios. Para efeito deste projeto, será destacada a tese de doutorado de Cabral (2004), na qual se dedicou espaço para contribuir com a sistematização do entendimento sobre este campo.

Sendo uma forma recente de tentar fazer uma leitura sobre determinados movimentos que ocorrem no espaço público, o Terceiro Setor abarca naturalmente uma grande diversidade de visões. Primeiro, com relação aos elementos que o compõe. Cabral (2004, p. 3) aponta:

a designação TS aplica-se ao conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento das necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais.

A primeira característica aponta, então, o caráter voluntário do indivíduo nele envolvido e o focaliza notadamente no exercício de uma missão orientada para o ser humano. De alguma forma, este terceiro setor acaba se contrapondo também ao mercado nesta medida. Ele sugere uma ação humanista e pressupõe uma natureza também humanista. Entretanto, não se pode afirmar que isso seja uma verdade absoluta. Cabral (2004, p. 4) destaca quais são as influências presentes.

As OTS [Organizações do Terceiro Setor] atuam na prestação de serviços e na abordagem de problemas sociais, de natureza pública, que dizem respeito a interesses sociais e concepções de desenvolvimento. Por outro lado, enquanto iniciativa privada representam interesses dos grupos instituidores que projetam sua ação através da proposição de uma missão.

Neste sentido, muitas das iniciativas que o terceiro setor tem mostrado, de fato merecem avaliação profunda. Na medida em que, sendo um setor que trabalha com receitas captadas tanto do poder público, como do mercado e da sociedade, é natural imaginar que a predominância deste ou daquele imporá um agir orientado fortemente pelos interesses destes que financiam o setor.

Continuando neste esforço de dar ao leitor elementos para compreensão sobre o terceiro setor, cabe trazer que o momento de explosão deste setor coincide com um estado fragilizado, sendo sua estrutura de alto custo e de sistemas de gestão com baixa eficiência, permitindo ao cidadão um questionamento evidente quanto à relação custo-benefício. Em outras palavras, um estado pesado, financiado por uma das maiores tributações do planeta e que não retorna à população em serviços e políticas públicas adequadas.

Outro elemento deste contexto é a própria globalização, que segue seu ímpeto alargando as bases de um capitalismo que coloca a existência humana numa condição de servidão e, por último, o elemento da participação política, absolutamente em descrédito e protagonista de vultosos escândalos de corrupção e má gestão pública. Por tudo isso, parece que o TS acaba assumindo uma “válvula de escape” importante para o conjunto da sociedade.

Cabral (2004, p. 12) também sinaliza um quadro de referências que possibilitam compreender melhor, as principais características das organizações que estão internamente ao terceiro setor. Destaca que há várias maneiras para compreender sua composição. Inicialmente destaca a dimensão de caráter legal. Basicamente pertencem ao terceiro setor as chamadas organizações sem fins lucrativos que dentro do direito privado não remuneram seus diretores e não distribuem lucros.

Outra dimensão tem relação com o caráter econômico-financeiro. Aqui,

Fernandes (1994) também auxilia nesta configuração. Sendo as organizações do terceiro setor financiadas por terceiros, a origem e aplicação dos recursos podem definir sua natureza. Assim, se a utilização de um recurso privado for para finalidade privada isto caracterizará o setor privado. Se há um recurso público e este for utilizado para finalidades públicas, isto evidenciará o setor público. No entanto, quando houver recursos públicos e privados para serem utilizados em finalidade pública, isto definirá o chamado terceiro setor.

Por último, Cabral (2004) e Coelho (2000) distinguem e classificam as organizações de diferentes origens dentro deste espaço. Assim, Cabral (2004, p. 12) comenta que a realidade brasileira é muito rica e detém um número expressivo de origens distintas e pode-se tentar classificá-las a partir do foco de suas finalidades. Já, Coelho (2000, p. 63) em seu trabalho de pesquisa, aponta as organizações como: organizações não-governamentais (ONGs) caritativas, desenvolvimentistas, cidadãos e ambientalistas.

Tratou-se, até aqui, de indicar as principais características do terceiro setor, das organizações que o compõe, falou-se sobre as finalidades e algumas linhas sobre o contexto de seu surgimento, ou pelo menos, de sua potencialização. Resta, antes de concluir este tópico, pontuar a questão local que toma, nos dias atuais, maior relevância.

As significativas mudanças no modo de viver da sociedade vêm impactando a maneira como as questões do dia-a-dia da sociedade vêm sendo tratadas. Dowbor (2003) fala sobre o processo de urbanização que vem trazendo a perspectiva de grandes adensamentos nas cidades, em particular nas capitais.

Fala das distâncias sociais que a vida em sociedade, nesta condição, acaba trazendo. Esta impessoalidade, ou anonimato, associado às grandes dificuldades sociais da cidade, acaba trazendo elementos que não sabemos administrar adequadamente. As famílias, no passado, grandes e com convívio mais próximo e freqüente, destoam da realidade atual que nos fecha em apartamentos e que por vezes não nos permite conhecer nosso vizinho.

no exercício de elaboração e execução das políticas públicas, faz repensar, enfim, em um reposicionamento das comunidades muito mais próximo do desenvolvimento social a que assistimos nos dias atuais. E tomando, então, o conjunto destes elementos é que se pode observar um terreno fértil no sentido do crescimento deste chamado terceiro setor.

Na medida em que se observa uma efervescência na vida das cidades e

### 3 A FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

#### 3.1 O CONTEXTO E AS EXIGÊNCIAS DE ATUAÇÃO

Como trabalhado no capítulo sobre a gestão empresarial, as organizações convivem no momento presente com múltiplos processos de mudanças, transformações em larga escala, trazendo para os dirigentes, gestores e líderes, desafios significativos em diferentes áreas. Neste capítulo do trabalho, propõe-se examinar e debater estes impactos, em particular sobre a interação entre a área de recursos humanos e as relações com a comunidade.

Dowbor (2002) destaca as transformações ocorridas no mundo do trabalho e que a natureza destas mudanças difere em muito daquelas que ocorreram no início e durante o último século. Afirma que “esta revolução atual não é mais de infra-estrutura, como a ferrovia ou o telégrafo, ou de máquinas, como o automóvel e o torno, mas de sistemas de organização do conhecimento” (15).

Sua observação sugere, em primeiro lugar, que as mudanças de nosso tempo estão apoiadas no chamado conhecimento, gerando uma nova dimensão de respeito pelo ser humano, proprietário e depositário deste conhecimento, no contexto da atividade produtiva. Isto, por si só, já se traduz numa transformação de alto nível em relação ao passado, onde o ser humano somente tinha maior relevância quando associado ao aspecto da utilização de sua força na produção. Era um contexto onde a industrialização ainda se colocava como forte e determinante para as economias dos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Um segundo elemento trazido é o reforço dado ao contexto de mudança tecnológica pela qual vivemos. Neste ambiente, a informação e a velocidade com a qual ela é gerada e divulgada em nosso meio, este passa a ser um dos desafios que enfrentamos. Daí a idéia de organização do conhecimento colocada por Dowbor (2002).

Diante de um contexto de franca utilização da tecnologia, o ambiente atual exige, então, uma adequada valorização do ser humano bem como de suas competências de identificação, integração e organização do conhecimento humano.

Estes elementos associados às mudanças na organização produtiva, num contexto onde o setor de serviços passa a predominar como força econômica, incrementa as



transformações no mundo do trabalho tornando o ambiente organizacional mais fluido e flexível do que era no passado.

Assim, a revolução tecnológica, a organização do conhecimento e a valorização do ser humano, enquanto proprietário de conhecimento, colocam novos elementos sobre a dimensão humana no trabalho, na medida em que este mesmo ser humano está deixando de ser considerado apenas a mão-de-obra ou um mero recurso, trocando sua força pelo salário, e passa a ser percebido como proprietário de algo que tem valor no contexto organizacional: o conhecimento. Em outras palavras, coloca-se luz sobre a importância do ser humano.

Este patrimônio implica em liberdade e autonomia de quem o detém e talvez aqui esteja um divisor de águas na relação de trabalho, gerando impactos de grandes proporções nos modelos e instrumentos de gestão, nos processos decisórios e no estilo de liderança imprimido pelas organizações de nosso tempo.

As práticas gerenciais foram sendo construídas a partir da percepção de que o ser humano era apenas um recurso. Que qualidade de resposta, a prática gerencial terá num contexto onde este mesmo ser humano emerge como proprietário de um bem e se coloca de forma mais autônoma? Cabe, portanto, aprofundar a análise sobre as premissas e práticas históricas de gestão das empresas, em particular no campo da gestão do fator humano e no contexto competitivo presente.

### 3.2 BREVE HISTÓRICO DA FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

A história da função gestão de pessoas nas empresas data do surgimento das mesmas. Sendo assim, é necessário recuperar o surgimento das empresas como organizações que conhecemos nos dias atuais.

A chamada revolução industrial trouxe mudanças importantes no mundo do trabalho. Uma destas mudanças traduz-se na separação da família e na constituição de grupos não familiares nas organizações. Assim, o trabalho passa a ser uma atividade fora do convívio familiar e definida pelos modelos de gestão das organizações que empregavam as pessoas oriundas da atividade rural.

Obviamente quando se fala em modelos de gestão, toca-se no processo de desenvolvimento das organizações e nas transformações que a própria administração sofreu

ao longo dos tempos. Conceitos como produtividade, gestão, organização do trabalho e a visão de ser humano têm fundamental importância para o entendimento do contexto atual, bem como contribuem de forma significativa na construção de cenários para os anos futuros, no que se refere em particular à função gestão de pessoas.

Para conduzir esta abordagem toma-se a idéia de três etapas das organizações trazidas por Chiavenato (1999): a *Era da Industrialização Clássica*, período que se inicia após a revolução industrial e caracterizada pela expansão da industrialização; a *Era da Industrialização Neoclássica*, caracterizada pelo período após a Segunda Guerra e onde se percebem mudanças importantes de comercialização e competição das empresas; e, por último, a *Era da Informação*, onde a velocidade das mudanças se intensifica e a tecnologia da informação determina novos comportamentos.

Cada Era citada compreende um período específico da história das organizações na qual se observa uma aglutinação de diferentes correntes teóricas e que, embora possam ter abordagens distintas, possuem ênfases que definem uma visão de organização muito particular, conforme se pode observar no quadro abaixo:

**Quadro 6** – Etapas das organizações no decorrer do Século XXI

<b>Era</b>	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrático, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição, Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos pro ativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

**Fonte:** CHIAVENATO, 1999, p. 33.

Diferentes períodos marcaram a história das organizações. Em sua fase mais primária, chamada de Era da Industrialização Clássica, compreendida entre 1900 e 1950, a organização teve um caráter predominantemente burocrático. Sua estrutura organizacional é piramidal, rígida e hierarquizada colocando a autoridade como elemento central da dinâmica organizacional, típica das estruturas militares e religiosas nas quais, e durante muito tempo, a administração se inspirou para conceber seu modelo.

Neste mesmo período, tipo específico de liderança predominou. Numa estrutura hierarquizada e centrada na autoridade, a liderança carregou seus traços autoritários denotando uma forma de ser igualmente autoritária e que tomava o ser humano com um indivíduo que não gostava de trabalhar e, por esta razão, acreditava que somente um controle rígido sobre ele poderia surtir efeito positivo. Tomando estas idéias, Douglas McGregor (apud MARRAS, 2003, p. 35) aos estudar o comportamento gerencial em sua forma de perceber o trabalhador, construiu sua teoria X e Y, para interpretar comportamentos gerenciais e

qualificou esta forma de perceber o trabalhador como teoria X. Assim, pode-se observar que a predominância nesta fase das organizações é de uma cultura X de liderança.

Do ponto de vista do ambiente organizacional, neste período da história poucas mudanças ocorriam caracterizando-o como estático e muito previsível. Estes elementos configuravam, então, um espaço onde os desafios ambientais teriam pouca oportunidade de surgirem.

Para efeito das reflexões nesta dissertação, dois elementos contextuais são determinantes na caracterização de uma forma particular de olhar para o ser humano ao longo da história. Um se traduz na maneira como o líder se relaciona com as pessoas e sua visão de mundo, na qual esta atitude se sustenta. O segundo se refere ao modelo de estruturação da administração das pessoas na organização.

Nesta fase, o líder por viver em um contexto onde predomina o rígido, o estático e o inflexível, lida com as pessoas tomando-as também como elementos estáticos, considerando que para gerenciá-los bastam regras e controle para que possam produzir como é desejado.

É neste contexto que a administração de pessoas também ocorre de forma centralizada, com forte predominância do controle e de concepções rígidas de relação entre empresa e trabalhador. A estas características o autor configurou como relações industriais.

Já, na Era da industrialização neoclássica, compreendida entre as décadas de 1950 e 1990, estes fatores analisados se mostram diferentes e com novos elementos, naturalmente em função do próprio contexto de negócios das organizações.

No que se referem à estrutura organizacional, as mudanças contextuais no ambiente competitivo passaram a exigir formas menos rígidas que a fase anterior, levando as organizações a vivenciarem novas formas de realização de suas operações. Estruturas matriciais passam a conviver com outras ainda tradicionais e, esta multiplicidade passa a favorecer uma transição de modelos e visões.

No âmbito da cultura organizacional, observa-se a dualidade trazida pela existência do velho e do novo no mesmo ambiente. A transição, a adaptação e a renovação são questões chaves neste contexto, interferindo igualmente no ambiente organizacional que passa a vivenciar mudanças de forma intensificada.

No campo da conduta do líder identifica-se uma mudança na percepção em relação ao ser humano e seu papel no mundo do trabalho. Dentro da lógica de se atingir os objetivos organizacionais esperados, o ser humano deixa de ser um simples meio de produção e passa a ser recurso da organização. Como todo o recurso necessita ser administrado, a área

deixa de ser intitulada de Relações Industriais e passa para Administração de Recursos Humanos.

Por fim, é na Era da Informação, contexto que hoje vive a sociedade, onde as principais mudanças ocorrem, bem como se aceleram as transformações no mundo competitivo. Neste período encontram-se estruturas organizacionais inovadoras e formas de operação que privilegiam menos a hierarquia, passando de um modelo fortemente centralizado para outro mais descentralizado, cujo poder se apresenta de forma mais horizontalizada.

Quanto à cultura organizacional, a criatividade e inovação ganham espaço em detrimento da manutenção do *status quo*. O ambiente é impactado de diferentes formas. Com a velocidade da informação, o ambiente deixa de ser estável e passa a ser mutável de forma veloz, interferindo sobremaneira em todos os elementos organizacionais. Marca, portanto, neste período o que Morgan (1996) aponta como ambiente reconhecido como organismo vivo.

O líder, ao buscar a valorização da criatividade e conhecimento, passa a perceber as pessoas como seres humanos dotados de inteligência e capazes de comprometerem-se com os objetivos organizacionais. Tal percepção facilita um novo posicionamento da área de recursos humanos que passa do contexto de administrar recursos para o de gestão de pessoas, reforçando o que Vico Mañas (2006) aponta como aspecto fundamental na formação do líder.

Esta mudança, ainda não completada em boa parte das empresas, e nem iniciada em outra parte delas, passa a ser um “divisor de águas” nas atividades empresariais, na medida em que a qualidade dos resultados de uma organização tem íntima ligação com a qualidade das pessoas e dos valores ali instalados e fomentados.

Os valores subjacentes ao período de industrialização clássica e que suportavam a forma como as pessoas eram percebidas no contexto organizacional, não encontram um cenário favorável para sua manutenção nos dias atuais, levando as mesmas organizações a grandes rupturas de valores e exigindo cuidados e competência, para realizar as transformações necessárias.

Deixa-se a visão de ser humano onde ele é percebido de forma utilitária e exigindo forte controle, pois não possuía autonomia, e apropria-se de uma nova forma de percebê-lo onde suas escolhas são valorizadas, onde é tomado como um ser capaz e autônomo e onde passa a ser valorizado pelo que é.

Seu principal patrimônio deixa de ser o braço e a força, e passa a ser comprometimento e seu conhecimento. Como, então, garantir uma cultura de gestão,

enquanto processos e estilo gerencial, que possa, ao mesmo tempo, compreender e valorizar uma nova forma de perceber o fator humano no trabalho além de atuar a favor dos objetivos organizacionais? Cabe dedicar mais tempo de reflexão para um melhor entendimento sobre o que é, e qual a importância do modelo de gestão de pessoas para consecução dos objetivos organizacionais.



### 3.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A forma de se perceber o ser humano no ambiente organizacional tem papel relevante em como a gestão da organização será desenvolvida e conseqüentemente na geração do nível de qualidade organizacional manifestada nas diferentes funções, tais como: produção, atendimento ao cliente, finanças etc.

Para tratar de forma mais estruturada das diferentes práticas gerenciais relacionadas às pessoas, serão examinados diferentes modelos de gestão de pessoas, na tentativa de melhor compreender os fatores históricos e conceituais que determinam a escolha e utilização de cada um.

Antes de abordar o modelo de gestão é fundamental sublinhar a importância do comportamento humano no que se refere à consecução dos objetivos organizacionais. Basta verificar no cotidiano quando se observa determinado profissional que, bem orientado e comprometido com a sua atividade, transparece identificação com a organização e alinhamento de objetivos, interferindo positivamente na qualidade dos serviços ali prestados.

O contrário também é verdadeiro. Quando se observa um profissional, durante o atendimento a um cliente, e percebe-se seu humor alterado, sua fala ríspida, sua falta de atenção e dedicação com aquele cliente, pode-se inferir que este comportamento é reflexo de questões de natureza íntima e pessoal ou de natureza organizacional. É importante registrar que não faz parte do campo de estudo deste trabalho, compreender a amplitude das questões que têm origem na psique humana nem tampouco as questões relativas às diferentes esferas da vida cotidiana do ser humano. Este trabalho fixar-se-á no campo organizacional.

Voltando ao exemplo teórico e colocando luz nas questões de ordem organizacional, como a primeira organização consegue obter de seu profissional um comportamento favorável à gestão empresarial e à boa qualidade no atendimento? As competências pessoais têm seu papel neste contexto, mas é fato também que esta atitude do

profissional tem muito da orientação que aquela organização imprime.

Este tem sido, talvez, o “sonho de consumo” das organizações no que se refere à gestão sobre o comportamento humano no contexto organizacional. Ao longo da história, a ciência da gestão, as teorias das organizações e de liderança, têm se dedicado a refletir sobre como se pode influenciar o comportamento humano no trabalho.

Até aqui se enfatizou que a maneira como se percebe o ser humano determina muito das práticas gerenciais, mas agora cabe debater o modelo de gestão de pessoas nas quais estas práticas estão inseridas. Fischer (2002, p. 11) conceitua modelo de gestão como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

A tarefa de se organizar para melhor gerenciar o comportamento humano é determinante no conjunto das atividades organizacionais na medida em que a maneira escolhida pode interferir positiva ou negativamente nos resultados. Cabe evidenciar o papel da liderança. Fischer (2002, p. 12) destaca que “através destes mecanismos [princípios, estratégias, políticas e práticas] implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação de seus gestores em sua relação a aqueles que nela [empresa] trabalham”.

Os gestores desta organização são alimentados e têm seu estilo de atuação, orientado pelos mecanismos que compõem o modelo de gestão de pessoas configurando um jeito de ser próprio daquela organização, daquela empresa e das pessoas ali envolvidas.

Há, portanto, uma íntima relação entre a forma como se percebe o ser humano, ou seja, a visão de homem, a necessidade de orientar o comportamento humano na atividade organizacional e o estilo dos gestores. Confirma-se, então, a relação entre estes temas e o modelo de gestão de pessoas de uma organização. Qualquer tentativa de tratar cada um destes temas de forma isolada e desconectada do modelo de gestão de pessoas não contribuirá positivamente para uma adequada análise sobre como a função gestão de pessoas, que deve ser organizada no sentido de apoiar estrategicamente as atividades organizacionais.

Antes de abordar sobre a maneira de organizar a atividade de gestão de pessoas, cabe assinalar que todo modelo de gestão de pessoas recebe influências de vários aspectos. Fischer (2002) aponta a existência de fatores condicionantes tais como: tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e por último os fatores externos à organização oriundos da sociedade e do mercado no qual ela esta inserida.

Como tecnologia adotada se entende o conjunto de máquinas ou processos

utilizados na organização e que de alguma forma determina o jeito de ser e o comportamento das pessoas. No que se refere à organização do trabalho o autor aponta que a estratégia de organização das pessoas em torno da atividade busca garantir um comportamento adequado face à exigência do processo de trabalho, sendo um elemento fundamental na configuração de um modelo de gestão apropriado. Em outras palavras, processos organizacionais mais verticalizados, intensamente fragmentados e que mantêm forte dependência da hierarquia produzirão ambientes sensivelmente diferentes daqueles onde o processo de trabalho está menos fragmentado, onde as pessoas têm mais autonomia na condução de suas atividades e onde a hierarquia tem um papel menos orientador e mais facilitador.

Já a cultura organizacional, aponta para as atitudes das pessoas, pelos valores e crenças dos indivíduos. Como pontua Fischer (2002, p. 14) “parece evidente também quanto a cultura organizacional interfere e, ao mesmo tempo, recebe influências do modelo de gestão de uma organização”. As atitudes que, protagonizadas pelas lideranças, nos pequenos processos decisórios diários vão moldando um jeito de ser próprio daquela organização, ao mesmo tempo em que este jeito de ser vai moldando a própria cultura organizacional, tornando seus participantes agentes e sujeitos deste processo.

Assim como a cultura organizacional, a forma de estruturar a organização interfere e delinea o próprio modelo de gestão de pessoas. Isto se dá colocando elementos de centralização ou descentralização de autoridade, fragmentando os processos ou articulando-os e integrando-os mais intensamente, enfatizando a hierarquia e o poder decisório de uma determinada posição na estrutura ou destacando a autonomia decisória de um determinado grupo. Seja desta ou outra forma, a estrutura organizacional é um elemento definidor do modelo de gestão das pessoas, e neste ponto em particular um tópico à frente deverá dar mais luz a este tema.

Como último fator condicionante do modelo de gestão, Fischer (2002) comenta sobre os fatores externos em duas categorias: os relacionados à sociedade e aqueles



delineamento do modelo de gestão vigente em uma dada empresa.

No que se refere ao mercado, comenta: “[...] deve ser considerado o fator preponderante na constituição do modelo, pois define o perfil de competências organizacionais exigidos pelo negócio do setor de atividade em que atua” (FISCHER, 2002, p. 15).

O contexto do negócio também é um importante definidor do modelo de gestão de pessoas na medida em que irá incentivar, mais ou menos, determinado conjunto de competências individuais e grupais, todas determinadas pelas competências organizacionais exigidas pelo mercado onde a empresa está inserida.

Cabe considerar que mercados tecnologicamente mais desenvolvidos como o das teles e da informática poderão desenvolver competências no campo da inovação e criatividade de forma mais expressiva de que de outros, assim como nos setores de alta competitividade, as competências de negociação e diferenciação poderão ser mais desenvolvidas e/ou mais requeridas.

Em síntese, seja por aspectos exigidos pela sociedade ou pelo mercado onde a empresa está inserida, o modelo de gestão de pessoas será influenciado ou condicionado de uma determinada forma.

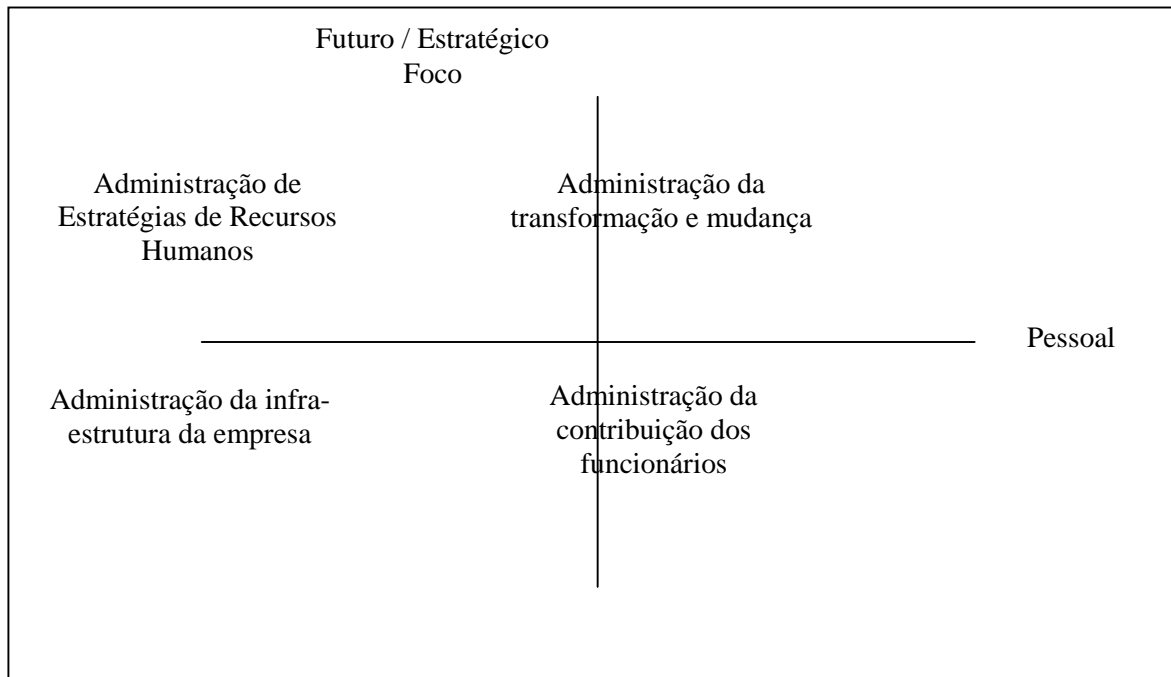
Então, a pergunta que se faz é como organizar a função gestão de pessoas a fim de que possa traduzir a visão de homem da organização, responder adequadamente aos fatores condicionantes, orientar o comportamento humano e influir sobre o estilo gerencial, de tal forma que todos estes elementos atuem a favor da competitividade e dos resultados organizacionais?

Ulrich (2000) parte do princípio de que a realidade competitiva se transforma a cada instante e por esta razão novos modelos competitivos na gestão do fator humano são necessários para poderem lidar com o perfil de mudanças, instabilidades e desafios inerentes a este contexto. O autor propõe um modelo de múltiplos papéis para a gestão de pessoas na organização onde profissionais da área podem ter maior concentração em seus objetivos e onde a função pode gerar maior valor aos negócios.

Cabe ressaltar que, embora Ulrich (2000) utilize-se da expressão “administração de recursos humanos” e, no âmbito deste trabalho, já se tenha debatido sobre os diferentes estágios na história da área, será mantida a referência do autor nas citações de sua obra. Contudo será utilizada a expressão “gestão de pessoas” ou “gestão do fator humano”, neste caso, como sinônimos, pois se entende que a inovação trazida pelo modelo e sua concepção estratégica estão posicionadas dentro do cenário da gestão de pessoas como

momento histórico.

Propõe-se, então, examinar o esquema abaixo que descreve melhor este modelo.



**Figura 6** – Múltiplos papéis para a administração de recursos humanos.

**Fonte:** ULRICH, 2000, p. 40.

Ulrich (2000) estuda a administração de recursos humanos em duas dimensões distintas para a atividade – processo e pessoas – e dois focos igualmente distintos – futuro/estratégico e cotidiano/operacional.

Por vezes, na história da área de recursos humanos, profissionais e empresas se dividiram quanto à orientação das atividades e quanto às suas verdadeiras finalidades. Para alguns o sentido da área dar-se-ia quando os anseios das pessoas fossem atendidos. Para outros, seria necessário cuidar dos processos internos, pois poderiam comprometer as políticas gerenciais estabelecidas.

Por outro lado, a função sempre foi chamada a contribuir com a agregação de valor para o negócio, mas sempre esteve envolvida nos meandros burocrático-operacionais próprios de alguns subsistemas da área. Toma-se o modelo proposto por Ulrich (2000) como adequado para ser analisado em uma realidade altamente diversificada e auxiliador na compreensão deste contexto.

Quatro preocupações básicas estão contempladas neste modelo e delineiam os

múltiplos e simultâneos papéis. A primeira diz respeito ao exercício da função no campo das estratégias relacionadas ao futuro da organização e sua materialização, ou incorporação, pelos processos organizacionais. Exemplificando: como assegurar que os processos de atendimento ao cliente, de qualidade do produto e de planejamento financeiro sejam desenvolvidos com eficácia?

Na medida em que a função gestão de pessoas tem clareza desta conexão, ela poderá agir de forma mais concentrada e objetiva no entendimento dos processos organizacionais e como eles devem ser desenvolvidos a fim de atingir ao esperado na dimensão estratégica. A esta função Ulrich (2000) dá o nome de administração de estratégias de recursos humanos.

Aprofundando-se neste exercício, uma vez identificado como estes processos devem ser desenhados, efeito contínuo se pensa em como o fator humano poderá dar conta desta realidade. Se o plano futuro coloca, via de regra, desafios em relação ao momento presente, cabe pensar em como este fator humano poderá ser, então, preparado, assegurando competências para a necessária mudança envolvida. A esta função o autor atribui o papel de administração da contribuição da mudança. Assim estes dois papéis, administração das estratégias e administração da transformação e mudança, estão contemplados no foco relacionado ao futuro e à dimensão estratégica.

Já no foco operacional, materializado no cotidiano da organização, estão contemplados dois papéis bem definidos. O primeiro corresponde à dimensão dos processos no qual a função gestão de pessoas dedica tempo e prioridade para alinhar as rotinas e práticas operacionais aos desafios estratégicos colocados. Desenhar serviços adequados para atrair, selecionar, treinar, remunerar e promover pessoas, ajustadas às necessidades estratégicas, significa buscar a eficiência administrativa necessária para a gestão empresarial.

Por último, uma vez direcionados prioridade e esforço no desenho das estratégias de gestão de pessoas, na necessária mudança e transformações das competências individuais, grupais e organizacionais, na busca da eficiência de gestão, é fundamental dedicar atenção e cuidado ao ser humano.

Suas preocupações e necessidades devem merecer atenção devida na medida em que é através da contribuição individual que os objetivos organizacionais são alcançados. Gerir a contribuição dos funcionários se torna um dos quatro papéis contemplados pelo autor dentro do modelo proposto de múltiplos papéis para a administração de recursos humanos, cujo quadro abaixo complementa este entendimento e adiciona mais alguns ingredientes.

**Quadro 7** – Definição de papéis de RH

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de Rh à estratégia empresarial: “Diagnóstico organizacional”.
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de Organização: “Serviços em comum”.
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para a mudança”.

**Fonte:** ULRICH, 2000, p. 41.

Neste quadro o autor apresenta os resultados possíveis da gestão da função orientada por estes múltiplos papéis e marcado por um papel específico do profissional de RH, incluindo, ainda, a principal atividade da gestão de pessoas para cada um dos múltiplos papéis propostos Ulrich.

No que se refere ao primeiro papel de administrar as estratégias de recursos humanos, o resultado concreto se manifesta na própria estratégia implementada tornando o profissional da área em um parceiro estratégico nesta condução. Sua principal atividade é ganhar competência na leitura que faz da organização e de suas reais necessidades, gerando, a partir de seu diagnóstico, a percepção adequada da realidade e permitindo o ajuste das estratégias de RH às estratégias empresariais.

Na medida em que a estratégia está bem definida e ajustada, a função gestão de pessoas estará em condições de construir uma infra-estrutura eficiente em termos de processos de RH. Para tanto, sua preocupação deverá ser uma revisão ampla e constante de todos os processos da organização colocando o profissional de RH como especialista em gestão.

Outro papel importante colocado para a função gestão de pessoas, como se viu, é atuar na contribuição individual de cada funcionário. Embora o modelo coloque claramente o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários como um resultado da área de RH, cabe pontuar que isto será verdade para as organizações que mantêm a função RH centralizada e cuja cultura gerencial ainda não tenha assumido seu papel de gestor de pessoas. Nestes casos é justo pensar que este resultado é compartilhado entre gestores e função gestão de pessoas.

Voltando ao modelo proposto e ao tema da contribuição de cada funcionário, Ulrich (2000) intitula o papel exercido pelo profissional da área de defensor dos funcionários, pois no cumprimento do papel funcional, sua principal atividade é de ouvir os funcionários provendo os recursos necessários para que o envolvimento se mantenha em níveis adequados aos exigidos pelos objetivos organizacionais.

Cabe pontuar, igualmente neste aspecto, que os diferentes cenários anteriormente citados, ou seja, com RH centralizado ou descentralizado por todo o nível gerencial, poderão produzir dimensões diferenciadas do papel que o profissional da área pode assumir e cujas perspectivas não foram referidas pelo modelo.

Por último, uma vez ajustada a estratégia, gerados os processos organizacionais adequados, trabalhados os níveis de envolvimento dos funcionários, cabe atuar no sentido da mudança. Para este papel funcional é esperado como resultado que uma organização renovada seja criada como fruto do exercício de um papel profissional de agente de mudança. Este papel deverá ter como sua principal atividade, a de gerir a transformação necessária, assegurando que a organização possa ter a capacidade para mudar.

Sintetizando, então, o que foi tratado neste bloco, Fischer (2002) ajudou a compreender que o modelo de gestão de pessoas é elemento fundamental na consecução dos objetivos organizacionais na medida em que gerencia e orienta o comportamento humano na organização. Gerenciar e orientar o comportamento humano significa certo nível de ação estruturada que se manifesta pela definição de princípios, estratégias, políticas e práticas.

Pontua, ainda, que um modelo de gestão de pessoas sofre a influência de fatores condicionantes internos como tecnologia adotada, estratégias organizacionais, cultura e estrutura organizacional. Da mesma forma é influenciado por fatores externos oriundos da sociedade e do mercado.

Foi possível, igualmente, debater sobre a relevância que a forma de organizar os papéis da função gestão de pessoas assume na busca de maior assertividade em suas atividades, articulando-as com o contexto e desafios organizacionais impostos pelas diferentes variáveis que afetam o negócio e o próprio modelo de gestão de pessoas. E para consolidar esta reflexão, debateu-se sobre o modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000) na medida em que consegue responder de forma objetiva à necessidade de adicionar valor aos resultados organizacionais.

Ao cumprir seu papel funcional de administração de estratégias de recursos humanos abre espaço, no modelo de gestão de pessoas, para identificar e decodificar os fatores externos – sociedade e mercado – condicionantes deste mesmo modelo.

Ao exercitar seu papel funcional de administração da infra-estrutura permite concentração na identificação e gestão sobre os fatores condicionantes internos como tecnologia adotada, cultura e estrutura organizacional, apropriando estes elementos das estratégias adequadas e pensadas no exercício do papel anterior.

Desenvolver a administração da contribuição individual de cada funcionário poderá vivenciar de forma adequada como que os princípios, estratégias, políticas e práticas se efetivam. Adicionalmente poderá verificar que nível de alinhamento há entre eles e as próprias estratégias de gestão do fator humano.

Por último, a gestão de pessoas ao executar o papel funcional de administração da transformação e da mudança pode agir no sentido de tornar mais orgânico o desenvolvimento das competências necessárias para permitir que a organização esteja em constante evolução, tornando igualmente orgânica a relação da empresa e seu ambiente. Com isso, evidencia-se a relevância do modelo de gestão de pessoas no processo de desenvolvimento da própria organização.

Todos os elementos aqui descritos tomaram como contexto, uma visão particular de futuro que agora se concretiza como momento presente. Era, sobretudo, a busca de uma visão antecipatória do que seria a passagem para o século XXI. Entretanto deve-se, agora, perguntar se esta visão consegue dar conta da realidade da gestão das pessoas, no contexto presente e futuro, analisando estas questões a partir do momento presente, ou seja, estando no próprio século XXI.

Para responder a esta indagação é necessário discorrer brevemente sobre que elementos compõem a visão atual e as variáveis que este contexto terá. Inicialmente deve-se lembrar que a gestão do fator humano está contida no universo do *management* onde os princípios e filosofia gerencial, o *manager* e a organização assumem papel importante na configuração de um modelo de gestão.

Deve-se também, ainda que brevemente, analisar como estes elementos se comportarão no futuro. O que podemos esperar do *management*? Que realidade fará parte do mundo dos líderes neste século? De que tipos de organização estão falando, quando se pensa no sucesso empresarial neste século? Quais são suas principais características?

Como um primeiro elemento, num contexto onde a globalização entra numa fase de aprofundamento e consolidação, as empresas, em particular aquelas que atuam de forma globalizada, já tendo vivido abertura de novos mercados e o início de relações multiculturais, começam buscar eficácia e eficiência de seus processos gerenciais tendo a visão global como ponto de partida e não de chegada.

Para Chowdhury (2003), dentre as grandes questões deste século para o mundo da gestão, a tecnologia da informação se apresenta como a mais importante, entretanto, comenta: “[...] mas a globalização coloca desafios de linguagem” (p. 1) trazendo a perspectiva não geográfica, mas relacional da globalização onde identificar e compreender interesses passa a ser mais crucial do que questões econômicas. E adiciona; “os negócios estão mudando e a gestão está mudando” (p. 1).

O autor aponta para uma mudança substantiva do *management* que deve ser reorientado e transformado. Como já visto, mudança no sentido de deixar a ânsia pelo controle sobre todos, e sobre tudo, e garantir interesses de alguns, para um objetivo de gerar autonomia e flexibilidade em todos os níveis da organização, tornando-a capaz de ser orientada por diferentes interesses com igual valor. Não se deve desejar controle sobre algo tão fluido e complexo como o mosaico de interesses que gravitam em torno de uma operação empresarial.

O *management* é o *locus* onde é esperado que ocorra a grande transformação na medida em que se coloca como espaço de todo o conjunto de princípios e valores de uma organização, podendo, em função de sua responsabilidade, harmonizar o conjunto de interesses que a envolve, como aponta Foppen (2003, p. 167): “A qualidade do gerenciamento responsável reside na aceitação de e na necessidade de equilibrar interesses e conseqüências diferentes”.

O primeiro elemento indica uma profunda mudança de valores do *management* o que impacta, substancialmente, o resultado organizacional. Um segundo elemento, caminha no sentido da compreensão sobre o contexto relacional da organização do século XXI e coloca a necessidade de dar clareza ao *management* e sobre quais interesses devem conduzir os negócios. Não se trata de propor uma hierarquia de interesses, mas da necessidade do *management*, em particular em momentos de crise, saber orientar-se em suas escolhas decisórias.

Kimberly e Hamid apresentam esta questão quando faz referência às decisões em momento de crise. Todo o discurso organizacional de valor dado às pessoas não se consubstancia na prática. Comentam: “[...] sabem [as pessoas] que em tempos difíceis a lealdade vai para os acionistas e clientes e não para as pessoas” (2003, p. 213).

O resultado desta prática já foi exaustivamente provado, mas mesmo assim, por justificativas comuns tais como sobrevivência, ainda persiste. Dar clareza e gerar confiança aos *managers* sobre esta realidade, qual seja, a de que incluir as pessoas como proprietárias de interesses determinantes é inexorável e, ao mesmo tempo, estratégica para este século. Que

ela pode ser complexa, mas parece ser a única escolha quando se busca o desenvolvimento sustentável.

O terceiro elemento aponta para os processos e para a filosofia gerencial que certamente marcará por este século como sendo o tempo do resgate do humano, seja na dimensão de seu valor como indivíduo, seja como verdadeiro patrimônio da organização. O primeiro indicador desta questão está relacionado com a geração de valor por uma organização. Ghoshal, Barlett e Moran (2003, p. 126) ressaltam:

A capacidade de uma empresa de criar novo valor para a sociedade é um produto de uma filosofia gerencial de ver a empresa não só como entidade econômica – um substituto para ao mercado, mas também como instituição social que permite aos indivíduos agirem de modo diferente do que poderiam fazer em um mercado.

Os autores apresentam a relevância dos elementos sutis contidos na filosofia gerencial e que a define, tais como visão de mundo e compreensão sobre o papel de organização em uma sociedade, não circunscrevendo o valor apenas ao lucro, mas colocando como fruto de uma nova visão sobre a atividade econômica.

Uma filosofia gerencial que tem estes elementos pressupõe uma relação igualmente diferenciada entre o *manager* o seu funcionário. Ghoshal, Barlett e Moran (2003, p. 120) também apontam esta questão: “De modo geral, ela [filosofia gerencial] impõe um contrato moral bem diferente entre indivíduo, a empresa e a sociedade”. Em outras palavras, o autor dá ênfase a um contexto que, mais humanizado, menos orientado pelo controle e mais disseminador da autonomia individual, exigirá de todos novos princípios orientadores para a relação empresa-indivíduo. Não se poderá desejar obediência, mas compromisso e tal compromisso não será fruto da crença de que o *management* pode controlar o ser humano.

Com relação aos processos gerenciais, da mesma forma deverão estar orientados pelo fator humano, considerando seu valor, sua participação, seu conhecimento e competências. Anderson e Dainty (2003, p. 118) traçam uma perspectiva de conexão destes elementos com o resultado organizacional.

Os processos gerenciais neste milênio serão de natureza muito mais comportamental, focalizando questões-chave dirigidas para os recursos humanos; aprendizado, visões baseados em equipe, processos orientados para os RHs, incentivos para aumentar o crescimento, orçamento holístico e controles pró-ativos.

Os argumentos da nova filosofia gerencial guardam relação com um ambiente



organizacional há muito desejado. Um ambiente onde o fator humano seja o centro e elemento direcionador das práticas gerenciais. Certamente ele imporá desafios de mudança, em especial para as organizações que persistem em orientar sua gestão pelo e para o controle.

Discorrido sobre o *management*, sobre os processos e filosofia gerencial, pergunta-se: e o líder? O que está sendo demandado deste líder no contexto do Século XXI?

Considerando os elementos apontados pelos autores citados, um *management* renovado em valores, com maior clareza sobre a importância do fator humano e com processos e filosofia gerenciais mais humanizados, há que se considerar também a exigência de um líder renovado, que tenha instaurado seu próprio processo de mudança e construção de uma nova visão.

Secretan (2002) aponta em sua obra aquilo que se observa no cotidiano das organizações, quando se implementa o discurso com mais facilidade, postergando a mudança necessária nas atitudes individuais dos líderes, acreditando que a pressão e o poder são suficientes para realizar transformações. Comenta o referido autor: “Não esperemos, dentro de uma empresa, forçar a equipe a tornar-se o que nós próprios ainda não nos tornamos. A evolução pessoal precede a evolução empresarial” (p. 26). Destaca-se aqui o quarto elemento contido nos desafios para o *management* do século XXI. Trata-se da mudança pessoal necessária para sustentar a implementação dos demais desafios organizacionais.

Talvez, a palavra mudança seja a mais pronunciada nos ambientes organizacionais. E isso se deve ao fato de que pelo menos nas duas últimas décadas não se tem feito outra coisa se não a implementação de novos métodos, novos processos, novos projetos, novas metodologias.

Para cada mudança na estrutura, o novo líder, por suas razões e justificativas, necessita impor seu método, seus projetos e seus processos. Se considerarmos o contexto já citado neste trabalho, do pragmatismo, do imediatismo, da impaciência com o longo prazo, poder-se-ia compreender melhor o que Evans ressalta como um dos desafios deste século: “O desafio de hoje não é a mudança, mas a continuidade” (2003, p. 71).

Ao mesmo tempo em que se exorta para a mudança pessoal, coloca-se o desafio de continuidade. Este, então, é o quinto elemento deste contexto desafiador: a continuidade.

As organizações já não suportam a quantidade e a velocidade com a qual se procura implementar coisas novas, sem tampouco vivenciar o ciclo de maturidade na implementação destes processos. O discurso gerencial passa a ser o da mudança pela mudança e se perde a oportunidade histórica de desenvolver, de fato, a cultura organizacional, os

processos decisórios e a própria liderança no enfrentamento dos desafios deste momento.

Sem contar que este contexto de mudança tem impacto negativo no clima organizacional com perdas irreparáveis na motivação e no sentido, que cada indivíduo dá para sua contribuição àquele ambiente de negócios. Com isto, criam-se barreiras para que a vida organizacional, e conseqüentemente os resultados se sustentam no tempo.

Por todas estas coisas o líder assume importante papel neste século, como pontua Levine (2003) ao se referir à luta que deve ser travada diariamente contra as questões que minam as forças das pessoas no cotidiano das organizações. Comenta: “A função do líder é desafiar constantemente a burocracia que diminui o entusiasmo e o desejo de contribuir para uma organização” (p. 82).

O líder deste século, de certa forma, se coloca como guardião dos elementos da organização que são capazes de manter acesa a chama do entusiasmo das pessoas e do sentido que o próprio trabalho assume na vida dos mesmos. Este, portanto, é o sexto elemento que caracteriza o contexto deste século. Trata-se do sentido da atividade do líder, qual seja de, uma vez mais consciente de si, monitorar e atuar constantemente sobre o que Secretan (2002) chamou de alma da empresa: o sentido e o entusiasmo das pessoas em estar naquela organização.

Ao examinar os desafios para o *management* do século XXI, deparamo-nos com o sétimo elemento, por sua vez, relacionado com a organização. Na medida em que desafios se apresentam para a gestão, para o gestor e para a liderança, é natural esperarmos questões importantes para o mundo organizacional.

Evans (2003) aponta que a organização deve ser um espaço plural, onde o absoluto não deva existir, ao contrário da gestão mecanicista que conhecemos historicamente e que buscava controlar tudo, ou pelo menos imaginava que isso fosse possível. Para o autor isto se coloca de outra forma. “Para ser eficaz, uma organização deve possuir atributos que sejam contraditórios e mutuamente exclusivos” (p. 65).

O autor fala que a organização, ao contrário do que muito se desejou, não é um espaço de consenso pleno e de uma verdade única. Isso se percebe quando se examina a história da ciência da gestão, sem esquecer que em muitas organizações permanece até os dias atuais. Busca-se anular a expressão individual porque está em desacordo, na opinião de alguém, com as normas e a cultura organizacional e acaba produzindo uma visão *top and down* na qual se acredita única, mas que se transforma em uma falácia mobilizadora de hipocrisia e interesses apenas individuais.

O que o autor quer colocar é, na verdade, a busca da harmonia pelo

contraditório, próprios dos ambientes complexos e humanizados tão difíceis de serem tomados como propulsores da liberdade e autonomia.

Kimberly e Hamid (2003) apontam um ingrediente complementar a este argumento e desenha uma organização capaz de lidar, num primeiro momento, com elementos contraditórios como destaca Evans (2003), gerados principalmente pela presença do humano em toda a sua plenitude, com interesses e forças igualmente contraditórias, mas que contribuem para a harmonia organizacional. Pontuam os autores: “O desafio para a organização do século XXI, afirmamos, será buscar o equilíbrio entre essas duas forças aparentemente contraditórias [imperativos econômicos e mudança na natureza das pessoas no local de trabalho]” (KIMBERLY; HAMID, 2003, p. 207).

Marcadamente o humano se faz presente, pelo menos na visão destes autores, quando do desenho de um cenário desafiante para a gestão neste século. Não significa eliminar o interesse econômico do ambiente empresarial, até porque é inerente ao mundo dos negócios, mas é garantir que este interesse seja equilibrado pela transformação individual de seus membros.

Por último, como as pessoas serão percebidas neste século? Os referidos autores também trazem uma contribuição a esta questão, configurando assim, o oitavo elemento deste mosaico de desafios que se apresentam para nosso século: “No gerenciamento deste século o indivíduo não será mais o objeto, mas um sujeito do gerenciamento” (KIMBERLY; HAMID, 2003, p. 214).

Esta afirmação faz muito sentido quando refletimos com maior profundidade sobre os elementos que foram percorridos aqui. Um *management* mais relacional, com uma profunda revisão de seus valores e com clareza de que o norte se dá pelo humano, acredita que seja mais eficaz e sustentável.

Um líder que se transforma primeiro antes de exigir isso dos outros e que busca a continuidade no sentido de implementação plena das idéias. Uma liderança que zela pelo entusiasmo e sentido que as pessoas colocam naquilo que realizam, e aceita o contraditório como elemento natural da própria organização. Tudo isso confirma, de fato, a existência de uma organização viva e não mecânica, como a gênese das ciências da gestão acreditou durante muito tempo.

Os mesmos autores reforçam que neste cenário o humano aparece como elemento central da gestão e por esta razão deixa de ser considerado apenas um recurso. Destaca-se aqui esta conexão com toda a história da área de recursos humanos apresentada neste trabalho, que deixa no passado, de ser percebido como um apêndice controlável ao

processo produtivo para ser o ponto central e o sujeito do gerenciamento.

### 3.4 A INTERAÇÃO DA FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

No capítulo dedicado aos temas que enfocam o contexto organizacional, *management* e o *manager*, observou-se que há uma mudança significativa em curso no campo da gestão e que impacta, fundamentalmente, o papel do gestor e suas competências. No capítulo dedicado ao tema da responsabilidade social da empresa observou-se que o MGRSE é, na verdade, uma resposta a estas necessidades na medida em que são as práticas gerenciais que podem sustentar resultados econômicos com níveis crescentes de qualidade e pensadas a partir da sustentabilidade.

Ainda a título de conexão, observa-se o renascimento da importância do ser humano em todas as esferas de nossa sociedade, em particular no contexto organizacional onde ainda predomina o econômico sobre as questões humanas. Ao assumir este nível de importância os modelos de gestão de pessoas passam a ser requeridos de forma crucial na gestão das empresas passando a exigir de dirigentes, acionistas e organizações, um novo olhar para o ser humano no contexto das relações de trabalho.

Tomando então, este cenário, que interações existentes há entre o MGRSE e os modelos de gestão de pessoas? Que fatores se podem destacar? E os desafios para o futuro? Como o modelo de gestão de pessoas pode enfrentar estes desafios? Quais papéis e responsabilidades a função gestão de pessoas assume?

A primeira tentação que se observa, quando se busca interpretar as interações existentes entre o MGRSE e o modelo de gestão de pessoas, é fazer uma leitura simplista e linear sobre a existência ou não dos processos de gestão das pessoas. Assim, tendo os processos instalados e gerenciando as relações com funcionários, a empresa já pode ser outorgada como socialmente responsável.

Ora, é necessário observar que parte das ações da área de gestão de pessoas é realizada por imposição de leis em diferentes níveis. Outras, fortalecidas através de renúncia fiscal. Entretanto a maioria das ações resulta de exigências do próprio mercado competitivo e que obriga, por exemplo, a empresa a ter uma estratégia diferenciada de retenção de talentos, além das exigências da sociedade, onde se incluem os sindicatos de trabalhadores.

De certa forma todas estas exigências nunca colocaram luz, quando da análise,

sobre a maneira como a gestão destas iniciativas acontece. Historicamente sempre tivemos, por exemplo, estagiários sendo utilizados como mão-de-obra barata sem um programa mínimo de desenvolvimento e que privilegie a missão central de um programa de estágio, qual seja: “Os estágios devem propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem e ser planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares” (Parágrafo 3º, artigo 1º, Lei 6494/77 de 07/12/77, na redação pela Lei 8859 de 23/03/94, regulamentada pelo Decreto 84.497 de 18/08/82). A empresa atende a lei, mas com que qualidade de gestão?

O que se pode observar, no atual contexto histórico, é que a emergência da responsabilidade social da empresa e sua definição como um modelo de gestão, colocam luz exatamente sobre as práticas empresariais, questionando e refletindo sobre o modo como as iniciativas são realizadas. Estas sim definem, por princípio, se a organização está no caminho de uma ação socialmente responsável e, desta forma, a importância da gestão das pessoas faz todo o sentido para o desenvolvimento da própria organização e da maneira como ela responde a este chamado de práticas de gestão éticas e responsáveis.

Para melhor desenvolver a análise sobre a interação entre a função gestão de pessoas e a gestão socialmente responsável, propõe-se considerar três diferentes aspectos: as dimensões de interação e seus elementos, a correlação destas dimensões e os múltiplos papéis para a área de recursos humanos propostos por Ulrich (2000) e a correlação com os desafios colocados para a função gestão de pessoas.

Inicialmente consideremos três dimensões distintas de interação: estratégico/conceitual, gerencial e operacional. Por dimensão estratégico/conceitual entende-se o espaço onde as concepções estratégicas são exercitadas e colocadas à prova. Onde a visão de mundo orienta o diagnóstico sobre a situação e onde os valores antevêm os cenários. É neste espaço, ainda, que são feitas as escolhas estratégicas para a organização e, como produto desta vivência, diretrizes objetivas e subjetivas emanam para toda a estrutura, em particular para a gestão.

O primeiro elemento desta dimensão aponta para o MGRSE como um modelo capaz de dar conta das exigências de um novo *management*, cuja transformação é exigida pela compreensão de que organização é um espaço de harmonização dos interesses de diferentes *stakeholders*; significa perceber a diversidade e tomá-la como relevante. É nesta dimensão que os estrategistas e tomadores de decisão estarão olhando para o mercado competitivo e, contaminados pelos princípios do modelo, construirão cenários contemplando níveis distintos de resultados para as esferas econômica, social e ambiental.

Quanto mais sensíveis estiverem os estrategistas e tomadores de decisão, aos pressupostos da responsabilidade social da empresa, mais desdobramentos ocorrerão no campo da formulação da estratégia e da gestão estratégica da empresa, ponto crucial para a definição das práticas empresariais.

O segundo elemento diz respeito ao ponto central dos valores organizacionais que emanam sutilmente da própria formulação das estratégias. Se a concepção da RSE é relacional, ou seja, de relações sociais, então o ser humano está no centro dos valores e, por esta razão, deve permear de forma explícita toda a estrutura.

O terceiro elemento coloca o MGRSE como fonte referencial para o desenho do modelo de gestão de pessoas da organização, pois fornece os elementos necessários para a definição dos mecanismos apontados por Fischer (2002b): princípios, estratégias, políticas e práticas, através dos quais as diretrizes podem ser implementadas orientando o estilo de atuação dos gestores.

Tomando agora a dimensão gerencial compreendida como sendo o espaço do exercício da gestão, onde os princípios e valores estabelecidos na dimensão estratégico/conceitual foram formulados. Dois elementos fazem parte desta dimensão. O primeiro diz respeito aos novos valores do *management*, que ressignificados pelo MGRSE, tendo o humano com centro, atuam redefinindo todos os processos.

Os processos para atrair, reter, treinar, desenvolver, remunerar, promover, apoiar os talentos da empresa e, para alguns ambientes, relacionar-se com a comunidade, passam a ser discutidos, e transformados, visando a instalação de uma nova estrutura capaz de orientar o comportamento humano como apontou Fischer (2002).

O segundo elemento diz respeito à filosofia gerencial que delinea toda a ação sobre o líder. O MGRSE impacta o modelo de gestão de pessoas fornecendo o norte gerencial que deve orientar todas as ações, determinando a forma como os processos descritos deverão ser planejados, executados e avaliados, definindo inclusive, os conhecimentos, habilidades e atitudes para toda a gestão. Define, adicionalmente, todos os processos descritos cuja população-alvo é o próprio gestor, independentemente da nomenclatura de seu cargo.

A terceira dimensão de interação é operacional. Trata-se, portanto, da execução das ações propriamente ditas. É o espaço de validação e busca de coerência organizacional que se manifestam, de forma objetiva e explícita, nas práticas gerenciais básicas. Tais práticas devem se constituir para facilitar o desenvolvimento individual de cada funcionário contribuindo para que ele tenha constantemente renovado o sentido de seu trabalho para sua vida e para a sociedade. É, portanto, nesta dimensão onde o alinhamento das três dimensões

se viabiliza.

Visando reforçar a interação existente entre a função gestão de pessoas e a gestão socialmente responsável, propõe-se agora examinar o segundo aspecto da interação, ou seja, o modelo de múltiplos papéis articulando-os com as dimensões apresentadas, através do seguinte quadro:

**Quadro 8** – Papéis de RH na interação com o MGRSE

<b>Dimensão da interação</b>	<b>Elementos da interação</b>	<b>Papel</b>
Estratégico/conceitual	Novo <i>management</i> – novos valores; MGRSE como referencia.	Administração de Estratégias de Gestão de Pessoas
Gerencial	O ser humano como centro; Redefinição dos processos;	Administração da infra-estrutura da empresa.
Operacional	Práticas gerenciais básicas	Administração da contribuição dos funcionários
Gerencial	Filosofia gerencial; O líder	Administração da transformação da mudança

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir do modelo de múltiplos papéis para recursos humanos proposto por ULRICH, 2000.

Cada dimensão de interação da função gestão de pessoas com a gestão socialmente responsável, se dá através da atuação sobre os elementos passíveis de serem trabalhados em cada uma delas. Obviamente a atuação sobre cada elemento traduz-se em um papel para a função gestão de pessoas. Propõe-se aqui articulá-los com o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) já apresentado neste trabalho.

Desta forma, quando se observa a dimensão estratégica, percebe-se que a compreensão sobre a emergência de um novo *management*, fruto da entrada do MGRSE, produz novos valores e uma nova forma de ação compreendida dentro do papel da administração estratégica de recursos humanos.

Significa, portanto, contribuir com o diagnóstico organizacional, garantindo que a RSE seja o “óculos” com o qual se perceba a organização e suas interações com o ambiente. Significa também apoiar a tradução deste diagnóstico em estratégia empresarial coerente e, efeito contínuo, extrair dela a estratégia de gestão de pessoas.

Quando se observa a dimensão gerencial, destacam-se os elementos que são materializados por dois diferentes papéis. Enquanto a compreensão sobre o ser humano gera impacto decisivo na forma como os processos são desenhados, manifestando o exercício do papel de administração da infra-estrutura, a filosofia gerencial e a atuação dos gestores estão no escopo do papel de administração da transformação e da mudança.

A gestão de pessoas cumpre um papel crucial no desenvolvimento do indivíduo, em primeiro lugar, e no desenvolvimento das competências necessárias para transformar a gestão e o gestor, elementos centrais do MGRSE.

Conseqüentemente, é na dimensão operacional onde as práticas gerenciais básicas são encontradas, validando, ou não, a coerência entre o pensar e o agir da organização. Desta forma, a ação gerencial de facilitar o desenvolvimento individual de cada funcionário, a fim de que, continuamente, encontre sentido para sua atividade, está contemplada e sendo assistida diretamente pelo papel de RH segundo Ulrich (2000). Qual seja: de administração da contribuição de cada funcionário.

Neste ponto em particular cabe uma reflexão adicional sobre como a função de pessoas se posiciona em diferentes contextos organizacionais, de acordo com que já foi discutido neste trabalho. A função gestão de pessoas poderá se posicionar de forma centralizada – planejada e executada pela própria área – ou descentralizada – planejada pela área, mas executada pelos gestores com assistência da área.

Como último aspecto desta análise sobre a interação da função gestão de pessoas e gestão socialmente responsável, propõe-se refletir sobre os desafios futuros colocados para função. A função gestão de pessoas orientada pela interação com o MGRSE dá conta de atuar sobre os desafios? Vejamos o seguinte quadro:

**Quadro 9** – Correlação entre a função gestão de pessoas e os desafios futuros

Desafios futuros	Dimensão de interação com a RSE	Papel da área
Relações multiculturais; Mudanças nos valores do <i>management</i> .	Estratégico/conceitual	Administração da transformação e das mudanças
Clareza de interesses. Colocar o colaborador como <i>stakeholder</i> igualmente determinante.	Estratégico/conceitual	Administração da transformação e das mudanças
Processos e filosofia gerencial.	Gerencial	Administração da infra-estrutura da empresa
Líder-mudança pessoal.	Gerencial	Administração da transformação e das mudanças
Continuidade	Gerencial	Administração da infra-estrutura da empresa
Zelar pelo entusiasmo e pelo sentido.	Operacional	Administração da contribuição de cada funcionário
Aceitação do contraditório	Estratégico/conceitual	Administração da transformação e das mudanças
Indivíduo como sujeito do gerenciamento.	Operacional	Administração da contribuição de cada funcionário

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos desafios trazidos por Chowdhury (2003) e do modelo de múltiplos papéis para RH de Ulrich (2000).



O modelo de múltiplos papéis RH emergiu num contexto histórico de transformação no ambiente competitivo e, conseqüentemente, nas empresas. Aquele RH nascido da necessidade do controle sobre as pessoas veio sofrendo alterações profundas na medida das exigências organizacionais, chegando aos dias atuais onde o ser humano no trabalho é percebido de forma diferente e onde a gestão sobre o fator humano toma contornos mais desafiantes para as ciências da gestão.

Tomando os desafios futuros apresentados no capítulo anterior pode-se perceber que, para cada um destes desafios, papéis distintos da função gestão de pessoas podem atuar sobre eles. Tais papéis, ao serem exercidos com qualidade, mostram-se eficazes no alcance de novos patamares de relações da empresa com seus colaboradores e, nos casos em que as relações com a comunidade estejam sob a responsabilidade da área, também novos patamares poder-se-ão surgir nestas relações.

Cada papel exercido pela área recebe influências do MGRSE em distintas dimensões, de tal sorte que o modelo de gestão de pessoas cumpra seu papel na construção de uma organização socialmente responsável.

O primeiro desafio futuro é o desafio de linguagem trazido pela globalização e contato multicultural. Neste sentido a diversidade é o grande indutor de uma mudança profunda no *management* que irá impactar todas as práticas gerenciais da organização. Como apontado por Prahalad (2003, p. 141) quando abordou o trabalho emergente dos gerentes: “aceitar e gerenciar a diversidade é um desafio gerencial”.

Esta fala faz sentido quando se examina a história da ciência da gestão e de seus pressupostos de controle e padronização. Em um contexto multirelacional a diversidade, de fato, surge como aspecto dramaticamente relevante. Aqui, igualmente, a gestão de pessoas assume o papel de transformação e da mudança assegurando melhorias na capacidade organizacional de perceber a diversidade como algo positivo, e relevante, além de assegurar que ela seja respeitada em todos os níveis. Deste modo, permite implementar iniciativas de forma mais fluida e eficaz, caracterizando, assim, a interação estratégico/conceitual com o MGRSE.

O segundo desafio apresentado é resultante da compreensão sobre a natureza relacional da organização e da colocação do indivíduo como centro do olhar da própria organização, assim como preconizado pela gestão socialmente responsável. Fruto, então, da interação com o MGRSE, na dimensão estratégico/conceitual, o modelo de gestão de pessoas decodifica a relevância em compreender o colaborador como *stakeholder* igualmente determinante e, através do exercício do papel de administração de transformação e da

mudança, atua nas capacidades organizacionais para que as mesmas se tornem facilitadoras do necessário processo de mudança. Incluem-se aqui, a cultura organizacional, filosofia gerencial e o próprio estilo de gestão.

O terceiro desafio diz respeito aos processos organizacionais e à filosofia gerencial. Uma vez impactado o universo sutil da organização, sua alma como Secretan (2002) abordou em sua obra, organicamente todos os processos de gestão são instados à mudança na busca de um novo equilíbrio organizacional. Recebendo, igualmente o impacto da interação na dimensão gerencial do MGRSE, o modelo de gestão poderá atuar através do exercício do papel de administração da infra-estrutura da empresa.

Significa exercitar o que faz tradicionalmente, adaptando e revendo os processos de RH, agora orientados pelos pressupostos de gestão socialmente responsável. Em outras palavras, o exemplo citado dos programas de estágios, que seriam necessariamente reorientados num ambiente onde o MGRSE está presente e onde o modelo de gestão de pessoas está também por ele orientado. Neste caso, estes estagiários não seriam utilizados como mão-de-obra barata, mas como membros de um centro de eclosão de novos talentos.

O quarto desafio diz respeito à pessoa do líder e sua mudança pessoal. Num contexto em profunda transformação, e onde as exigências são mais de natureza comportamental, e de consciência, como Secretan (2002) apontou, a coerência dos seus valores individuais, e suas práticas, são igualmente requeridas.

Fruto da interação na dimensão gerencial com o MGRSE, o modelo de gestão de pessoas pode atuar sobre a mudança de valores individuais dos líderes através do papel de administração e da mudança, contribuindo para a construção de um ambiente de relações de confiança e inspirador de mudanças pessoais.

O desafio da continuidade traz, em seu bojo, a reflexão sobre um contexto que privilegia a ação, o curto prazo e os resultados nefastos trazidos pelo modismo da reengenharia. A organização moderna cujos líderes discursam sobre aprendizagem, destrói este mesmo espaço valorizando e recompensando mais a quantidade do que os resultados qualitativos próprios de processos de longo prazo. Evans (2003, p. 71) observa: “Toda vez que passamos uma pessoa para um novo papel de liderança ela tenta iniciar mudanças, uma vez que não se ganha nada em continuar a implementar o que seu predecessor começou”.

Com esta reflexão, e contaminado pela interação com o MGRSE na dimensão gerencial, o modelo de gestão de pessoas poderá agregar valor a gestão socialmente responsável na medida em que exercitar seu papel de administração da infra-estrutura da empresa. Isto ocorrerá, reorientando os processos de remuneração, de mérito e punição a fim

de estabelecer um novo comportamento mais responsável e comprometido com resultados de longo prazo.

O sexto desafio se apresenta num contexto do exercício do papel de liderança e da qualidade da gestão. Chowdhury (2003, p. 12) comenta: “A organização bem sucedida [no século XXI] não poderá assumir que conta com a fidelidade das pessoas de talento”, e acrescenta: “O desafio está na geração de um ambiente onde as pessoas desejem permanecer”.

A velha fórmula da gestão baseada no controle e incentivo é substituída por um conjunto de elementos que garantam que os colaboradores de uma organização encontrem sentido naquilo que fazem cotidianamente, e por esta razão, e apenas por isso, são proprietários de um entusiasmo capaz de vinculá-los a ela. Este espaço é o lugar onde o MGRSE está presente em sua dimensão operacional e que afeta dramaticamente o modelo de gestão de pessoas. Este, a fim de atender esta exigência, exercitará o papel de administração da contribuição de cada funcionário. Em outras palavras, significa atuar sobre as necessidades e preocupações que as pessoas possuem.

Neste ponto cabe uma reflexão. Neste modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000), este papel, sobre o qual se está debatendo, deveria ser executado pelos profissionais da área de, segundo ele, recursos humanos. Ora, deve-se destacar que naqueles ambientes, onde a função de gestão das pessoas está descentralizada e assumida pelos gestores da empresa, este papel será compartilhado entre os próprios gestores e área de gestão de pessoas. A área assume um papel adicional de zelar pela qualificação dos gestores para que eles possam cumprir este papel, responsabilizando-se pelas práticas gerenciais socialmente responsáveis.

O sétimo desafio destaca outro elemento que se coloca como estimulador de um novo *management*. Trata-se da compreensão sobre a característica complexa da natureza humana e sobre a necessidade de conceber a organização capaz de buscar e harmonizar, por exemplo, controle e flexibilidade, foco interno e externo, resultados sociais e ambientais além de apenas econômicos.

Esta condição se traduz na visão de mundo e de organização contidas no modelo de gestão. Então, na organização que contém o MGRSE, este olhar será possível face à interação estratégico/conceitual entre ele e o modelo de gestão de pessoas, que exigirá da área o exercício do papel de administração da transformação e da mudança. Em outras palavras, será trabalhando as capacidades individuais dos líderes da organização, sua visão de mundo e valores, para estarem abertos a aceitarem o contraditório, a valorizarem o diálogo e as posições contrários. Significa, ainda, que trabalham a própria essência das ciências da

gestão no modelo mecanicista: não há um modelo, uma resposta, uma verdade. Somente desta forma, os líderes terão a prontidão para compreenderem diferentes interesses de diferentes *stakeholders*.

O oitavo e último desafio para a gestão no século XXI esta no campo da valorização do indivíduo como ser humano. Kimberly e Hamid apontam claramente em seu trabalho que o discurso de reconhecimento sobre a importância do ser humano é falacioso. Fala-se muito em relacionamento leal entre empresa e funcionário, mas “sabem que em tempos difíceis, a lealdade vai para os acionistas e clientes e não para as pessoas” (2003, p. 213).

Em uma sociedade midiática, as organizações, num claro processo de mimetismo, rapidamente incorporam um discurso de gestão moderna que inclui a preocupação com as pessoas, a responsabilidade social das empresas entre outros. Tudo reverberado pelos diferentes canais de comunicação, mas o que se observa na prática é que o discurso demora em ser implementado ou sequer se busca ser implementado. Em outras palavras, como apontado por Kimberly e Hamid (2003) o momento de crise logo mostra efetivamente os valores presentes naquela organização.

Entretanto, como foi debatido no início deste trabalho, o indivíduo muda sua forma de ver e conceber o mundo, de um olhar reducionista para um olhar mais integral e holístico, que respeita a complexidade da natureza humana.

Não se pode ignorar que o indivíduo no contexto do trabalho também tem um

atingir qualquer objetivo. Kimberly e Hamid reforçam este elemento quando comentam: “No gerenciamento deste século o indivíduo não será mais o objeto, mas o sujeito do gerenciamento” (2003, p. 213).

Destaca-se o principal desafio: colocar o indivíduo no centro da gestão. Assim, este desafio toca na dimensão operacional de interação com o MGRSE. Significa o ponto central de coerência do próprio modelo. Em outras palavras, é nas relações com o indivíduo que o MGRSE será provado, na medida em que a forma com a qual gestão tomar o indivíduo irá validar ou não o conjunto de valores que a organização diz possuir.

Considerando, então, o modelo de múltiplos papéis propostos por Ulrich (2000), é na administração da contribuição com o funcionário, na observação diária de suas necessidades, no adequado aporte de recursos, na configuração adequada do ambiente organizacional que a gestão de pessoas é verdadeiramente concretizada, validando o próprio MGRSE.

Na maioria dos desafios que aqui foram percorridos há um fio condutor que os integra de forma transversal. Trata-se do próprio ser humano e a maneira como nós o percebemos. Se acreditarmos, de fato, que ele deva ser o centro da atenção do *management* isso irá requerer das ciências da gestão, mudanças profundas em sua práxis e em seus pressupostos. Assim, faz sentido em afirmar que há um novo modelo para um novo *management*. MGRSE se candidata a esta posição.

Cabem ainda algumas considerações finais sobre este capítulo. A primeira a ser apontada é que se tomarmos efetivamente o MGRSE em toda a sua essência e configuração, o modelo de gestão de pessoas estará a ele subordinado ao mesmo tempo em que se materializa como o instrumento para viabilizá-lo, no que se refere às relações com seus funcionários.

Outro aspecto é que o modelo de múltiplos papéis que foi aqui trabalhado representa um modelo adequado para viabilizar a implementação de um modelo de gestão de pessoas fundamentado no MGRSE. Cabe, entretanto, um debate quando se examina a interação destes papéis com os desafios para o século XXI.

Primeiramente é necessária a compreensão sobre a inadequação da expressão “recursos humanos” no contexto atual. E para que não se tenha um discurso descolado da realidade, torna-se necessário desenvolver os valores organizacionais no sentido da gestão de pessoas.

Em segundo lugar está a sua relação com o MGRSE. Observa-se que a função de pessoas consegue dar conta da implementação do MGRSE na medida em que atua nos papéis: (a) administração de estratégias de gestão de pessoas, compatibilizando estratégias e

melhorando o diagnóstico organizacional; (b) administração da infra-estrutura, realizando as mudanças necessárias nos processos organizacionais; (c) administração da contribuição do funcionário, ouvindo e respondendo a cada funcionário; e (d) administração da transformação e da mudança, assegurando as capacidades organizacionais necessárias para a implementação.

Entretanto, quando se examinam as relações com a comunidade, um dos canais do exercício do MGRSE, observa-se certa fragilidade na proposta de Ulrich (2000), pois esta função coloca olhares para o mundo externo à organização, traduzindo-os, igualmente, como público a ser atendido.

Esta necessidade exige metodologias e capacidades particulares, mesmo considerando que as necessidades do indivíduo, que pertence à organização, refletem em boa parte as necessidades dos indivíduos e das comunidades que estão fora.

Há aqui duas questões. A primeira quando se trata da dimensão estratégico/conceitual e gerencial da interação das relações com a comunidade e os múltiplos papéis. A segunda quando se examina o aspecto operacional.

No que se refere à primeira, considera-se que os princípios que regem as relações com a comunidade estão visceralmente ligados ao MGRSE. Assim, quando se fala das estratégias, processos e valores organizacionais, a função gestão de pessoas não encontrará dificuldades em apoiar a implementação do MGRSE, pois o fará através dos múltiplos papéis, na medida em que seu olhar está orientado para a organização e para o público interno. Fischer (2002b, p. 228) destaca a participação de gestão de pessoas neste processo.

É nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos que, em primeiro lugar, se assegura a presença desse código genético [o atributo da cidadania organizacional]. Identificar a filosofia e os valores que sustentam a gestão de pessoas para verificar sua consistência com os princípios da cidadania é um dos passos preliminares para a estratégia de atuação social.

Embora a autora pontue a expressão cidadania organizacional, referindo-se ao papel social da empresa, na verdade refere-se à ação comunitária da empresa como exercício do MGRSE. Reforça, ela, que as políticas e práticas da área têm papel preponderante na relação de coerência entre filosofia e prática empresarial.

O segundo aspecto toca na questão operacional das relações com a comunidade, ou seja, na responsabilidade em executar e gerenciar estes programas. No que se refere, por exemplo, ao tema do voluntariado pode-se inferir que ao administrar a contribuição de cada funcionário, a organização poderá atuar facilitando o desenvolvimento deste tema

junto ao funcionário, sem distanciar-se de seu papel. Isto porque a sociedade tem incorporado de forma mais efetiva, a idéia da solidariedade e cidadania através do trabalho voluntário e quando a empresa está atenta a estas questões poderá contribuir no desenvolvimento deste aspecto em seu funcionário.

Em síntese, desenvolver o funcionário é função precípua da área e dos gestores, portanto isso não traz dificuldades para o exercício do papel proposto por Ulrich (2000).

Isso não acontece quando a área assume responsabilidades cujo público alvo é externo da empresa. Trata-se, portanto, de um papel adicional e novo na agenda da área que até agora foi voltada apenas para o público interno.

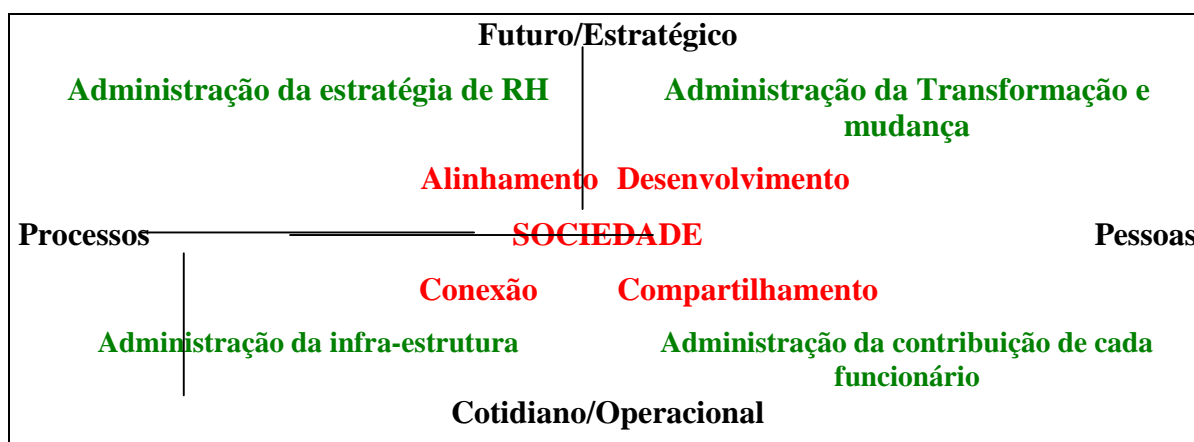
Esta atividade está sendo compartilhada por diferentes áreas da empresa. Não se trata até aqui, pelo menos não neste momento, de questionar se este novo papel está alinhado com a vocação e competências da área, mas de apontar que esta responsabilidade não está coberta por um papel claro e definido dentro do modelo de análise proposto neste capítulo.

Isto sugere o surgimento de conflitos naturais para os profissionais de área, quer no exercício de suas atividades, quer na formulação de planejamento estratégico.

Como possibilidade de encaminhamento vê-se ao menos dois caminhos. O primeiro é considerar estas responsabilidades incompatíveis com o papel da área e alocar as mesmas em áreas cujos papéis sejam mais compatíveis. Exemplo: relações com o mercado em empresas de maior porte ou nas áreas de relações com fornecedores ou clientes e consumidores. Resta apenas a reflexão sobre o viés de cada uma destas áreas vis-à-vis a área de gestão de pessoas. Enquanto esta tem um viés claramente vinculado ao desenvolvimento humano, as demais possuem um viés comercial.

O segundo caminho é considerar a responsabilidade com viés compatível à função gestão de pessoas e mantê-las na própria área. Este caminho sugere uma necessária construção refinada da área, para alocar responsabilidades que se localizam no ambiente externo à empresa e cujos resultados são necessariamente de médios e longos prazos. Responsabilidades e papel que certamente competirão com os demais papéis que têm o ambiente interno como *locus* de sua atividade.

Como proposta de análise para este segundo caminho e tomando o modelo de Ulrich (2000) como referência, traça-se o seguinte olhar complementar visando à incorporação deste novo papel.



**Figura 7** – Múltiplos papéis na administração de RH - proposta

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000).

Na Figura 7 procura-se demonstrar a conexão possível entre o modelo de análise e um novo papel para a função gestão de pessoas. O modelo mantém os eixos “Futuro/Estratégico”, “Cotidiano/Operacional”, “Processos” e “Pessoas”. Visando incluir o novo papel, o modelo contido nesta figura acrescenta o centro nucleador “Sociedade”. Assim, considera-se que deste centro nucleador emanam quatro responsabilidades básicas complementares que estão sinergicamente posicionadas junto a cada papel já colocado.

A nova responsabilidade para a função gestão de pessoas no quadrante “Futuro/Estratégico” e “Processos” será a de cuidar do necessário alinhamento das estratégias colocadas para a empresa e suas conseqüentes estratégias para a função, considerando o seu papel na relação com a(s) comunidade(s) com as quais possa interagir.

No quadrante “Futuro/Estratégico” e “Pessoas”, o papel adicional será o do desenvolvimento de uma cultura organizacional e de capacidades que ajudem a organização a compreender e atuar junto aos interesses da sociedade.

No quadrante “Cotidiano/operacional” e “Processos”, o papel adicional a ser construído será a busca permanentemente da conexão dos processos gerenciais com a dimensão de atuação social com a comunidade, buscando coerência nas práticas gerenciais. Exemplificando, se há um novo elemento no comportamento da sociedade ele deve ser incorporado nos processos internos. Isso já tem ocorrido com o tema da diversidade.

Por último, no quadrante “Cotidiano/operacional” e “Pessoas”, o papel adicional cuidará para que a atitude de compartilhamento, entre o ambiente interno e externo, possa existir. De tal sorte que tecnologias desenvolvidas internamente nos negócios da empresa possam ser replicadas na vivência de iniciativas na comunidade. Da mesma forma, inovações vivenciadas na relação com a comunidade também possam ser absorvidas



internamente, como por exemplo, a execução de processos participativos no enfrentamento de questões de interesse público podendo desenvolver métodos mais participativos de tomada de decisão nos negócios da empresa.

Fica claro, após estas reflexões, que o papel da função gestão de pessoas está em franco processo de mudança, em particular pela vinculação ao MGRSE ou pela absorção de responsabilidades junto à comunidade e à sociedade, denotando um amplo conjunto de interações possíveis entre o modelo de gestão de pessoas e o MGRSE. De alguma forma, a prática deverá mostrar com mais vigor estas interações.



## 4 A PESQUISA

### 4.1 METODOLOGIA

O primeiro elemento determinante da escolha metodológica tem relação direta com o contexto da pesquisa e as crenças do pesquisador. Neste sentido, o espaço desta pesquisa é formado por distintas organizações, de origens e mercados de atuação igualmente distintos, cujas culturas e pessoas marcam suas peculiaridades. Fala-se, então, de pesquisa que ocorre no contexto das ciências sociais.

Considerando tal contexto, este pesquisador concorda com as afirmações de Morin, Ciuruna e Motta (2003), Goldenberg (2000) e Smith, Thorpe e Lowe (1999) no que se refere à natureza complexa da realidade social e à crença de que ela é determinada e construída subjetivamente.

Sendo assim, esta pesquisa se dedicou a pesquisar opiniões, percepções muito mais que dados objetivos, embora eles também façam parte, mas a ênfase dada às questões do mundo subjetivo se apóia na observação de Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 24) sobre os aspectos impulsionadores da natureza humana: “A ação humana provém da interpretação que cada pessoa faz de diferentes situações e não é uma resposta direta a estímulos externos”.

Por todos estes elementos optou-se pelo caminho das incertezas contidas na realidade social, vistas por diferentes olhares da mesma realidade, afastando o absoluto e olhando para o método como um caminho a ser trilhado, conforme expressam as idéias de Morin, Ciuruna e Motta (2003). Considerar, portanto, as diferentes percepções dos executivos de RH destas empresas para, a partir delas, analisar suas práticas, foi o caminho escolhido para se conhecer melhor as realidades pesquisadas e como os temas da RSE e RH se vinculam.

Embora tradicionalmente o questionário seja tomado como método quantitativo, o desenho metodológico desta pesquisa procurou combinar métodos qualitativos com quantitativos a fim de favorecer a análise dos resultados, bem como facilitar sua compreensão por parte de pessoas não costumeiramente envolvidas em atividades de pesquisa. Desta forma, a pesquisa está caracterizada como qualitativa conforme aborda Van

Maanen (apud SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 71), a respeito de métodos qualitativos: “[...] uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social”.

Em momento específico do tratamento dos dados, a pesquisa abriu espaço para a experiência pessoal de seis profissionais de RH oriundos das empresas pesquisadas. A partir da análise preliminar da pesquisa e debate sobre os conceitos envolvidos, as pessoas puderam contribuir com suas próprias organizações quanto à compreensão sobre a natureza, objetivos e resultados possíveis das ações sociais por elas executadas.

Este espaço de experiência amplia a condição qualitativa desejada para a pesquisa, sendo apoiada e inspirada na tradição da pesquisa ação, conforme demonstram Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 81): “Ao contrário, muitas pessoas acham proveitoso falar com um pesquisador independente a respeito de si mesmas ou aprender algo sobre futuras mudanças na organização, como em pesquisa de ação”.

A opção por essa metodologia encontra sua justificativa na necessidade de “interação entre pesquisador e membros das situações investigadas”, conforme se expressa Gil (1996, p. 61) ao caracterizar a pesquisa ação.

A importância deste tipo de pesquisa está no fato dos objetos estudados serem sujeitos e não “sujeitos da pesquisa” no sentido passivo de fornecedores de dados, mas sujeitos de conhecimento. Thiollent (1986, p. 14) reforça esta afirmação quando ressalta que

a pesquisa ação [...] é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Outro elemento que caracteriza esta pesquisa como qualitativa, está vinculado à análise dos dados. Embora o questionário contenha padrões de respostas, a maneira com a qual os dados foram tratados se apoiou na teoria fundamentada como métodos de análise de dados qualitativos como também apontam Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 105):

[...] na segunda [maneira de analisar dados qualitativos] que chamamos de ‘teoria fundamentada’, ele [pesquisador] vai por sentimento e intuição, visando produzir temas e padrões comuns ou contraditórios a partir de dados que podem ser usados como base para a interpretação.

Por último, um referencial teórico específico apoiou a identificação clara do problema, além das análises sobre os dados primários levantados. Dados secundários foram

igualmente pesquisados, utilizando revistas especializadas em gestão empresarial, portais de organizações diversas, relatórios e balanços de empresas.

#### 4.1.1 Realização da pesquisa

A pesquisa foi realizada ao longo de 2004 e teve o apoio fundamental do GRHUBEDI<sup>17</sup>, grupo informal vinculado aos temas inerentes à gestão de recursos humanos.

A aproximação com este grupo aconteceu após a realização de uma palestra introdutória sobre a responsabilidade social da empresa e o papel da área de recursos humanos, cujo objetivo foi de iniciar uma discussão aprofundada no âmbito. Naquela oportunidade a vivência dos participantes na área da gestão de recursos humanos e as discussões emergidas durante a palestra trouxeram a tona uma série de indagações a respeito destes temas.

O GRHUBEDI declarou interesse em melhor conhecer os conceitos envolvidos e o que as empresas ali congregadas estavam realizando. Qual o conhecimento existente neste grupo? Que ações eram realizadas? Qual o papel da área de RH neste contexto?

A possibilidade de uma pesquisa foi, então, sugerida e rapidamente aceita no âmbito dos gestores deste grupo. Assim, as indagações do grupo e as deste pesquisador serviram de alicerce para a construção inicial dos objetivos que deram origem a esta pesquisa.

---

<sup>17</sup> Criado há 23 anos no ABC paulista, o Grupo de Profissionais de Recursos Humanos de São Bernardo do Campo e Diadema (GRHUBEDI) tem como objetivo congrega profissionais de RH, proporcionar o intercâmbio de experiências, discutir assuntos e promover estudos relativos à área. A importância dos encontros fez com que o número de participantes se multiplicasse e sua atuação ultrapassasse os limites do próprio nome, abrangendo atualmente toda a Grande São Paulo.

O grupo conta hoje com cerca de 30 profissionais conceituados, vindos de grandes empresas dos mais variados setores: metalúrgico químico e outros. Todo novo participante só ingressa no grupo por meio de indicação de um membro ativo e aprovação dos demais, preservando-se, assim, a qualidade do grupo e a confidencialidade no tocante aos assuntos discutidos.

O Grupo foi criado inicialmente com foco maior em Relações Trabalhista-Sindicais, pois em 1982 este assunto tomava conta das relações de trabalho no Brasil e, particularmente mais forte, na região do ABC. Naquela ocasião, então, os profissionais das empresas da região sentiram a necessidade de trocar informações sobre movimentos sindicais e relações trabalhistas com maior agilidade e assertividade, obtendo informações úteis para servir de base em processos decisórios de suas respectivas empresas.

O foco é a discussão e troca de informações e experiências entre os profissionais da área de RH. Em alguns casos o grupo atua no sentido de conceber análises e pareceres mais aprofundados. Exemplificando: na questão da "reforma trabalhista" tem sido a elaboração de estudos e análises de pontos existentes no projeto da reforma, redigindo pareceres, opiniões e sugestões e enviando-os aos representantes do governo que vêm trabalhando neste tema.

Foram definidos os objetivos gerais e específicos consolidando-os em um documento de projeto apresentado à presidência do GRHUBEDI e que teve como foco a proposta de realizar pesquisa nas empresas cujos executivos de RH fazem parte deste grupo como membros efetivos. Cabe destacar que o GRHUBEDI também possui membros que não são ligados às empresas, tais como consultores e profissionais autônomos.

O projeto contaria de um lado, com este pesquisador e uma consultora empresarial especializada no tema do investimento social privado na condução técnica da pesquisa, e do outro as dez empresas cujos executivos congregam no GRHUBEDI.

Em reunião ordinária do grupo, seu presidente apresentou o projeto aos membros do GRHUBEDI dando especial atenção aos objetivos que acolhiam as indagações do próprio grupo e deste pesquisador. A pergunta inicial trazida pelo pesquisador foi validada pelo grupo e reforçado que deveria orientar este trabalho, qual seja: *como ocorre a gestão das ações sociais executadas pelas áreas de recursos humanos no âmbito das relações com a comunidade externa à empresa?*

Havia, por parte do grupo, uma preocupação especial com as equipes técnicas das áreas de RH das empresas envolvidas. Era necessário que ações de capacitação ocorressem para melhor prepará-los a enfrentar os desafios que a Ação Social colocava para suas atividades.

Para o pesquisador, bem como para o GRHUBEDI, era necessário conhecer mais sobre a gestão destes projetos, para avançar e refletir sobre os princípios e fundamentos que norteiam tais ações, a maneira como a área e profissionais interpretam os papéis envolvidos e que expectativas são colocadas sobre os resultados.

Na mesma reunião, coletivamente, configurou-se o seguinte *objetivo geral*: verificar a maneira como as áreas de recursos humanos estão gerenciando o tema da Responsabilidade Social da Empresa, no que se refere às relações com a comunidade.

Alguns *objetivos específicos* foram igualmente configurados. O primeiro deles foi verificar a compreensão sobre RSE a partir do olhar dos gestores e dirigentes da área pesquisada, bem como sua implementação como modelo de gestão. O segundo buscou conhecer mais sobre a motivação das empresas, como estas motivações se traduzem em ações práticas junto à comunidade e como são geridas.

O terceiro buscou conhecer a percepção das organizações sobre os desafios colocados para a Ação Social, quando executada a partir da empresa e gerida pela área de recursos humanos.

Foi, igualmente, desenhada uma estratégia para contemplar a preocupação do

grupo com as equipes técnicas. Foi proposta a formação de um grupo contendo uma pessoa de cada empresa e que atuasse na área de RH para que auxiliasse no tratamento das informações colhidas na pesquisa. Assim, ao discutir sobre os achados na investigação, os temas e questões, relacionadas a RSE e RH puderam ser discutidos por eles com o apoio deste pesquisador e da consultora.

O projeto, então, foi aprovado nesta oportunidade, pelos membros presentes, incluindo as dez empresas ali representadas. Naquele momento foi destacado um membro do GRHUBEDI para assumir o papel de líder do projeto, no âmbito do GRHUBEDI. Como tal assumiu a responsabilidade de mobilização de seus membros, de interlocução entre o pesquisador e as empresas, de zelar pela consecução dos objetivos do GRHUBEDI com a pesquisa, além de garantir apoio operacional.

Neste sentido, a pesquisa recebeu apoio adicional deste membro que como executivo da área de RH do Grupo Saint-Gobain, instalou nesta empresa, a base operacional da pesquisa, dedicando, inclusive, um *trainee* de sua área para apoiar o desenvolvimento da mesma.

#### 4.1.2 As empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas pertencem a diferentes ramos de atividade tais como químico, petroquímico, construção civil, laminados e autopeças, todas pertencentes ao setor secundário da economia<sup>18</sup>. São elas: Pólo Petroquímico União (PQU), Saint-Gobain, Basf do Brasil, PSM Pertech, BEHR, Hayes Lemmerz, Tower Automotive, TRW, ZF do Brasil Divisão SACHS e Mahle Metal Leve. O quadro abaixo sintetiza um número maior de informações.

**Quadro 10** – Empresas pesquisadas

Nº	Empresa	Ramo	Origem	Fundação	Localização	Nº Funcionários em 2004
01	Petroquímica União (PQU)	Química/Petroquím.	Brasil	1972	S.André	560
02	Saint-Gobain	Construção Civil	França	1937	S.P	3100
03	Basf	Química	Alemanha	1911	SBC	3.535

continua

<sup>18</sup> Setor primário (atividade rural); Setor secundário (Indústrias de transformação); e Setor terciário (serviços)

continuação

Nº	Empresa	Ramo	Origem	Fundação	Localização	Nº Funcionários em 2004
04	PSM Pertech	Química/ Laminados	USA	1954	SBC	415
05	BEHR	Auto-peças	Alemanha	1994	Arujá	800
06	Hayes Lemmerz	Auto-peças	USA	1967	Guarulhos	703
07	Tower Automotive	Auto-peças	USA	1954	Arujá	749
08	TRW	Auto-peças	USA	1958	Diadema	523
09	ZF do Brasil Divisão SACHS	Auto-peças	Alemanha	1953	SBC	1.236
10	Mahle Metal Leve	Auto-peças	Alemanha	1978	Mogi Guaçu	1582

A pesquisa procurou caracterizar cada uma das empresas levando em consideração o país de origem, ano de fundação, localização geográfica e número de funcionários existentes em 31/12/2004. Sendo assim, tem-se:

*PQU – Pólo Petroquímico União*, do ramo químico e petroquímico, tem controle acionário da Unipar e Petrobrás, fundada em 1972 e localizada na cidade de Santo André / SP. No ano de 2004 atuou com cerca de 560 funcionários.

*Saint-Gobain Vidros Brasil S.A.* pertence ao ramo da construção civil, de origem francesa, iniciou sua operação no Brasil em 1937, localizada na cidade de São Paulo/SP. Fechou o ano de 2004 com cerca de 3100 funcionários.

*Basf Brasil S.A.*, empresa do segmento químico, de origem alemã, teve o início das operações no Brasil em 1911, na cidade de São Bernardo do Campo/SP. Fechou 2004 com 3535 funcionários.

*PSM-Pertech*, do ramo químico e laminados, de origem norte-americana, iniciou sua operação no Brasil em 1954, localizada na cidade de São Bernardo do Campo/SP. Encerrou 2004 com 415 funcionários.

*BEHR Brasil S.A.*, do ramo de autopeças, de origem alemã, com início de operação no Brasil em 1994, localizada na cidade de Arujá/SP. O ano de 2004 foi encerrado com 800 funcionários.

*Hayes Lemmerz*, indústria metalúrgica do segmento de autopeças, teve o início da operação em 1967, na cidade de Guarulhos/SP. Fechou 2004 com 703 funcionários.

*Tower Automotive S.A.*, indústria de autopeças, de origem norte-americana, iniciou atividades no ano de 1954, na cidade de Arujá/ SP. Em 31/12/2004 apresentou um

quadro total de 749 funcionários.

*TRW S.A.*, indústria do ramo de autopeças, de origem norte-americana, iniciou atividades no Brasil no ano de 1958 e localiza-se na cidade de Diadema/SP. Em 2004 fechou seu quadro de funcionários com o número de 523.

*ZF do Brasil (Divisão Sachs)*, indústria do ramo de autopeças, de origem alemã, com início das operações no Brasil no ano de 1953, na cidade de São Bernardo do Campo/SP. Em 2004 teve 1236 funcionários.

*Mahle Metal Leve*, indústria de componentes de sistemas para acionamentos automotivos, e aplicações industriais, de origem européia, com início de suas atividades no Brasil em 1978, na cidade de Mogi Guaçu/SP. Fechou o ano de 2004 com um total de 1582 funcionários.

Neste grupo de empresas, no que se refere ao ramo de atividade, observa-se que três delas pertencem ao segmento químico, sendo a Basf do Brasil exclusivamente química e as demais (PQU e PSM) atuando em mercados específicos como Petroquímico e de Laminados, respectivamente.

Ainda sobre os ramos de atividade, uma empresa pertence ao ramo da construção civil (Saint-Gobain) e cinco ao de autopeças (BEHR, Hayes Lemmerz, TRW, ZF do Brasil e Mahle).

Do ponto de vista da origem destas organizações, há predominância européia sendo uma francesa (Saint-Gobain) e quatro alemãs (BEHR, Basf, ZF e Mahle), seguidas pelas empresas norte-americanas com quatro (PSM, Hayes Lemmerz, Tower e TRW) e apenas uma empresa tem origem brasileira (PQU).

Considerando o ano de fundação destas empresas temos duas organizações (BASF do Brasil e Saint-Gobain) que tiveram origem na primeira metade do século XX. Cinco organizações (ZF do Brasil, PSM Pertech, Tower Automotive e TRW) foram fundadas nos anos 1950. Apenas uma organização teve origem nos anos 1960 (Hayes Lemmerz), outra nos anos 1970 (PQU). A mais recente é a BEHR do Brasil criada em 1990.

Em termos de região geográfica todas se localizam no Estado de São Paulo, sendo uma na capital (Saint-Gobain), oito na região metropolitana, sendo cinco ao sul na região do ABCD (PQU, Basf, PSM, TRW e ZF) e três ao norte (BEHR, Hayes Lemmerz e Tower). Apenas uma organização (Mahle) está localizada no interior de São Paulo.

Desta forma observam-se empresas que se pressupõem consolidadas em solo brasileiro, em particular no Estado de São Paulo, e em especial distribuídas pela região metropolitana. Pressupõem-se, ainda, consolidadas em seus processos de gestão se levar em



conta o tempo de sua fundação e a permanência até os dias atuais em ramos de atividade nitidamente competitivos, empregando um total de 13.203 pessoas diretamente na data base desta pesquisa.

#### 4.1.3 A construção da pesquisa e do questionário

Uma vez aprovado o projeto de pesquisa e seus objetivos pelo GRHUBEDI e pelas empresas participantes, deu-se início à organização da atividade, estabelecendo os papéis envolvidos e iniciando a construção do questionário. O Quadro abaixo apresenta as etapas deste trabalho, bem como as pessoas e grupos envolvidos, além dos produtos de cada etapa.

**Quadro 11** – Etapas da pesquisa

<b>Etapas</b>	<b>Envolvidos</b>	<b>Produto</b>
Concepção da pesquisa	Pesquisador	Projeto
Planejamento estratégico	Pesquisador e GRHUBEDI	Diretrizes
Planejamento operacional e execução	Grupo de Trabalho (GT) instalado na empresa Saint-Gobain.	Cronograma, questionário e pesquisa
Elaboração do questionário	Pesquisador e Consultora (1ª fase)	Primeira versão
	GT e GRHUBEDI (2ª fase)	Segunda versão
	GT, empresa Saint-Gobain e GRHUBEDI (3ª Fase)	Terceira e última versão
Coleta de dados	Grupo de Trabalho (GT) e as empresas pesquisadas	Dados
Análise dos resultados	Grupo de Trabalho (GT) e equipes operacionais das empresas pesquisadas.	Tabulação, Seminários breves
Disseminação dos resultados	Grupo de Trabalho (GT), GRHUBEDI e empresas pesquisadas.	Relatório de pesquisa
Avaliação dos trabalhos	Grupo de trabalho (GT) e GRHUBEDI	Documento de fechamento

Como comentado, o grupo de trabalho para o desenvolvimento da pesquisa foi formado por este pesquisador, por uma consultora, pelo *trainee* e executivo de RH da empresa que assumiu a base operacional, no caso a Saint-Gobain.

O questionário foi elaborado, inicialmente, por este pesquisador e pela consultora a partir dos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Tomou-se, ainda, como referência para sua elaboração, pesquisas realizadas pelo IPEA (2000), FIESP (2003), GIFE (2001) e Calil (2001), gerando a primeira versão.

Posteriormente, esta versão recebeu contribuições dos demais membros do grupo de trabalho, incluindo o próprio GRHUBEDI que destacou uma reunião específica para esta atividade, gerando a segunda versão.

Na seqüência, em fase piloto, a segunda versão do questionário foi testada e validada, na própria Saint-Gobain, gerando a terceira versão. Em nova reunião com o GRHUBEDI, incluindo as empresas participantes da pesquisa, o líder do projeto para o grupo fez depoimento da vivência piloto esclarecendo todas as dúvidas ainda existentes. Desta reunião, foi extraída e aprovada, por seus membros, a versão final do questionário de pesquisa.

O questionário de pesquisa ficou organizado em cinco blocos distintos cobrindo aspectos qualitativos e quantitativos. O Quadro abaixo apresenta a distribuição destes blocos.

**Quadro 12** – Blocos da pesquisa

<b>Bloco</b>	<b>Campo da investigação</b>
1	Percepções sobre o conceito e prática de RSE
2	O contexto da RSE na empresa
3	O que a empresa está realizando em termos de ação social
4	A gestão da Ação Social pela área de recursos humanos
5	Desafios para a ação social

O primeiro bloco, de caráter qualitativo, procurou investigar as diferentes percepções sobre o conceito e prática da RSE em três diferentes aspectos: (i) entendimento sobre RSE; (ii) intenção primária das práticas de RSE; e (iii) práticas que melhor representam a RSE.

Criaram-se para cada um dos aspectos pesquisados, três diferentes estágios marcando a idéia da construção gradual e cumulativa, utilizando-se da *Escala Likert* conforme abordam Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 119). O quadro abaixo apresenta esta graduação.

**Quadro 13** – Graduação padrão contida no questionário (I)

**Questão 1**

Respostas Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3

**Questão 2**

Respostas Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3

**Questão 3**

Respostas Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3

Adicionalmente ao considerar que cada organização pode estar em um estágio específico, cabe igualmente considerar que as mesmas também podem estar em momentos diferentes em cada um destes estágios. Sendo assim, optou-se em estabelecer uma nova graduação que se intitulou de subestágios, conforme apresenta o quadro abaixo.

**Quadro 14** – Graduação padrão contida no questionário (II)

**Questão 1**

Respostas – Estágio	Estágio 1			Estágio 2			Estágio 3		
Respostas – Subestágios	A	B	C	D	E	F	G	H	I

**Questão 2**

Respostas	Estágio 1			Estágio 2			Estágio 3		
Respostas – Subestágios	A	B	C	D	E	F	G	H	I

**Questão 3**

Respostas	Estágio 1			Estágio 2			Estágio 3		
Respostas – Subestágios	A	B	C	D	E	F	G	H	I

Ao final deste primeiro bloco buscou-se verificar o alinhamento existente em cada empresa da amostra, a partir da configuração de suas respostas.

O segundo bloco do questionário examinou o contexto da RSE em cada empresa pesquisada. Também de caráter qualitativo procurou conhecer quando, por que e

como o tema iniciou nas empresas, qual a área responsável por esta tarefa e qual a motivação para disseminar internamente a RSE.

No terceiro bloco buscou-se caracterizar o que se convencionou chamar de Ação Social da Empresa, ou seja, as iniciativas voltadas exclusivamente para a comunidade. Assim, este bloco teve caráter mais quantitativo, embora também viabilize as análises qualitativas.

No quarto bloco o questionário dedicou-se a examinar a gestão destas iniciativas. A partir de perguntas fechadas, com respostas “sim”, “não” e “em implantação” pôde-se conhecer os aspectos referentes ao desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento técnico das equipes, monitoramento e avaliação, participação de voluntários, existência de planejamento estratégico. A contratação de especialistas externos para apoio ao desenvolvimento das atividades, a publicação de relatórios, o balanço social e a decisão sobre a execução das ações e aporte de recursos, também foram considerados.

No quinto e último bloco o questionário procurou detectar que desafios existem para a Ação Social na empresa, utilizando-se de perguntas abertas em quatro diferentes aspectos: (i) na concepção e formatação do projeto; (ii) na sua implementação; (iii) na sua gestão; e (iv) na articulação com práticas e políticas de RH.

O meio escolhido para o levantamento das informações foi o eletrônico, por esta razão dedicou-se especial atenção ao seu formato visando favorecer o preenchimento. Para tanto, foi desenvolvido documento adicional no qual se apresentavam os objetivos da pesquisa, o cronograma e as instruções para preenchimento. Com a versão final do questionário aprovada pelo GRHUBEDI e pelas empresas envolvidas na pesquisa, deu-se o início do envio dos questionários.

Assim, os questionários e documentos explicativos foram distribuídos e entregues ao principal executivo da área de RH de cada empresa, que teve um período definido em cronograma para seu preenchimento e envio das respostas. Estes questionários, uma vez respondidos, foram enviados para ao grupo de trabalho instalado na Saint-Gobain.

A etapa de tratamento das informações foi especialmente planejada face aos compromissos assumidos junto ao GRHUBEDI quanto à capacitação das equipes técnicas das empresas envolvidas. A proposta, conforme já comentada, era realizar a análise dos resultados de forma coletiva, para que esta experiência pudesse auxiliar os envolvidos na compreensão do vínculo existente entre os temas da RSE e RH.

Esta atividade teve sua inspiração na tradição da pesquisa ação, conforme é apontado por Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 81):

[...] a mudança é vista como objetivo primordial e as informações são divididas entre os membros da organização. Nessa técnica, o pesquisador pode facilitar a exploração das percepções, visões e crenças dos membros em relação a determinados problemas organizacionais. Através desses processos, os entrevistados se envolvem em atividades que são significativas e úteis para eles.

A idéia era realizar sessões nas quais se pudessem formar um grupo com estas pessoas, dar conhecimento dos dados tabulados e trabalhar coletivamente visando a análise de resultados. Na medida em que cada participante se envolvesse com as questões da pesquisa e os dados obtidos por meio das respostas das empresas, conceitos seriam delineados com base na experiência prática, e assim, teoria e prática poderiam se fundir rapidamente no âmbito desta vivência pessoal.

Estas sessões foram chamadas de “seminário breve sobre responsabilidade social da empresa” e tinha como objetivo combinar o processo de pesquisa com a mudança no enfrentamento dos desafios que surgiam, na interação da responsabilidade social da empresa e a função de recursos humanos.

Visando preparar tais sessões, o grupo de trabalho realizou a tabulação e análise prévia dos resultados, formatando o documento que apresentava breve histórico da pesquisa, seus objetivos, o questionário e os resultados preliminares. Ao total foram realizadas duas sessões com seis empresas presentes em cada.

A primeira sessão foi dedicada a conhecer os resultados preliminares de toda a pesquisa e os conceitos envolvidos no trabalho, como: responsabilidade social da empresa como modelo de gestão, relações comunitárias, investimento social privado, Ação Social da empresa. Informações sobre as práticas das empresas brasileiras também foram fornecidas, tais como: IPEA (2000), FIESP (2003); GIFE (2001) e Calil (2001).

A segunda sessão teve caráter de oficina de trabalho. A partir das informações e conceitos da primeira sessão, os participantes puderam tipificar e classificar as ações sociais de suas próprias empresas, desdobrando-se na análise quanti-qualitativa destas atividades e gerando insumos para serem levados aos executivos de RH, visando avaliação e planejamento da Ação Social da empresa.

Finda estas sessões, o grupo de trabalho preparou o relatório de pesquisa que posteriormente foi apresentado em reunião ordinária do GRHUBEDI que reuniu os executivos das dez empresas que responderam a pesquisa. Foram igualmente relatadas as experiências com os seminários breves ocorridos com membros das equipes operacionais das mesmas empresas.

Por último, foi gerado documento de fechamento contendo o relatório da

pesquisa e enviado a cada membro do GRHUBEDI em particular para as empresas que foram pesquisadas.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim como foi introduzido no capítulo relativo à metodologia, mais especificamente sobre a construção do instrumento de pesquisa, neste primeiro bloco iniciou-se a análise visando estabelecer relação entre o pensar e o agir da organização, em outras palavras, examinou-se primeiramente como a responsabilidade social se apresenta nas empresas, em termos de conceito e forma.

Cabe esclarecer que a pesquisa teve as empresas como campo de levantamento de informações. Muitas das questões que serão analisadas a partir de agora são de conteúdo opinativo e, portanto, tais posicionamentos são oriundos de pessoas com delegação natural, face suas responsabilidades, para falarem por suas empresas.

No quadro abaixo se apresentam os resultados a respeito do entendimento sobre o conceito de RSE

### Quadro 15 – Entendimento sobre a RSE

Estágio	Definição	Subestágio	Posição Empresa
Estágio 1	Princípio, valor ou crença de cada indivíduo. A RSE se constitui pela somatória das percepções e ações individuais dos integrantes da organização, podendo contaminar e transformar as práticas da empresa	A	
		B	
		C	PQU
		D	PQU Saint-Gobain
Estágio 2	Princípio, valor ou crença da empresa. A RSE se constitui pela adoção de mecanismos que visam à transformação da cultura organizacional e, em consequência, das suas práticas, o que pode ser atribuído a uma ou algumas áreas da empresa	E	Hayes Mahle
		F	Sachs Tower
		G	Basf
Estágio 3	Nova forma de pensar e gerir a empresa, considerando as atividades que realiza os públicos com que se relaciona e a consecução de seus objetivos. A RSE se constitui num modelo de gestão que assegure à empresa realizar as mudanças necessárias, decorrentes da revisão do seu papel frente à sociedade, o que é assumido por todos os integrantes da organização.	H	Basf Behr TRW PSM
		I	Basf

O que se pode observar de caráter geral é que organizações consolidadas e

sujeitas ao mesmo contexto de exposição de negócio, como mercados competitivos, porte e região de operação, não percebem a RSE da mesma forma.

Não se pode desejar estabelecer padrões de resposta aos impulsos externos e internos a que cada organização está sujeita. Sendo assim, o quadro de respostas reforça a idéia de uma compreensão gradual e cumulativa, o que mais à frente se configurará ao examinar o momento de entrada das organizações neste tema.

Por hora, observa-se que a PQU se percebe num esforço transitório entre um estágio onde encara a RSE da organização como sendo a somatória da responsabilidade social de cada indivíduo, para um contexto onde se percebe a RSE como valor ou crença da empresa, fazendo parte da cultura organizacional e, portanto, tomando um contorno mais coletivo do que individual.

Ao lado da PQU neste estágio mais coletivo da implementação da RSE, figuram as seguintes empresas: Saint-Gobain, Hayes Lemmerz, Mahle, Sachs e Tower. No caso da PQU e Saint-Gobain, acreditam estar numa etapa ainda inicial no que tange a tomar a RSE já fazendo parte da cultura da organização. Para a Hayes Lemmerz e Mahle, a percepção é que venceram as etapas limítrofes e iniciais onde a RSE ainda pode gerar dúvida quanto ao fato da RSE ser mesmo cultura organizacional ou apenas valor contido nas pessoas da organização. A resposta destas empresas indica que caminham no sentido do afastamento desta dúvida, consolidando o caminho de posicionar a RSE com cultura organizacional acreditando ser esta a etapa necessária para tomar de fato a RSE como um modelo de gestão.

Para as empresas Sachs e Tower, as respostas denotam a percepção que estão mais próximas da possibilidade de implementação da RSE permeando os processos decisórios e de gestão da empresa. De alguma forma percebem que a RSE já está mais aderente à sua cultura organizacional, colocando-as frente a um novo desafio, no sentido da incorporação plena da RSE.

No caso das empresas Basf, Behr, TRW e PSM, já se percebem implementando a RSE como forma de pensar e gerir a organização, contudo em patamares diferentes. Para a Basf, por exemplo, sua resposta denota a percepção que esta implementação não é harmônica em toda a organização, mesmo com a clareza de que está numa fase mais completa da RSE.

Para as demais empresas que se percebem nesta posição, igualmente constataam sua presença em um patamar superior da implementação da RSE, entretanto, denotam maior harmonia no conjunto da empresa a ponto de sinalizarem estar a caminho da implantação da RSE como um modelo de gestão empresarial.

Uma questão passível de ser levantada, quando se propõe examinar a implementação de um conceito desta natureza em organizações, da forma gradual como a que até o momento foi feito, é a presunção de que a implementação da RSE somente se dá em três diferentes estágios. Para aquela empresa que está numa fase mais primária ela terá o desafio de chegar ao outro estágio, entretanto, aquela organização que presume estar no estágio mais avançado, qual será o seu desafio para continuar a implementação? Trata-se, este último estágio, de um lugar superior, então o que se fará posteriormente?

Cabe esclarecer que quando se trabalha com percepções deve-se considerar o fato de que o olhar humano naquele momento indica tal posicionamento, mas novos elementos incluídos na análise poderão ajudar a validar esta posição ou inserir novas perspectivas que a posicionem em outro patamar.

As respostas, no limite, são sempre de pessoas. O que vai garantir que determinadas respostas sejam mais próximas do pensamento coletivo é o quanto as pessoas que responderam estão sensíveis ou não, alinhadas ou não ao contexto organizacional e sua relação com o tema. Assim, uma coisa é o que se percebe, outra é de fato onde se está.

Por esta razão, a pesquisa avançou no sentido de extrair das mesmas empresas, quais teriam sido os motivos que as levaram à decisão de implementação da RSE. Neste ponto, parte-se da premissa que uma organização coletiva, como uma empresa, dificilmente irá declarar um único motivo para qualquer iniciativa que implementa.

Adicionalmente, no capítulo deste trabalho dedicado à conceituação da RSE, mais especificamente no Quadro 1, debateu-se sobre as motivações possíveis a partir das quais as empresas implementam as suas ações neste campo. Tomando as reflexões trazidas por Tenório (2004), procurou-se traçar um paralelo entre suas percepções e os dados obtidos nesta pesquisa.

Outra questão que norteou a investigação neste primeiro bloco, e após conhecer como as empresas entendem RSE, foi investigar os motivos que as levaram a escolher as suas práticas. Abordaremos estes motivos como intenção primária.

Para identificar este ponto procurou-se, primeiramente, estabelecer a mesma figura de três estágios distintos. Posteriormente uma correlação entre os estágios da questão anterior e uma intenção específica que pudesse, genericamente, dar conta da intenção possível para aquele estágio em particular. Desta forma chegou-se ao seguinte quadro:



**Quadro 16** – Intenção primária das práticas de RSE

Estágio	Definição	Sub estágio	Posição
1	O aprimoramento da cidadania de cada indivíduo da empresa.	A	
		B	
		C	
		D	Hayes
2	Fortalecer, aprimorar ou potencializar o papel da empresa na (s) comunidade(s) com as quais interage.	E	PQU
			Mahle
			Saint-Gobain
			Sachs
		F	Tower
3	Fortalecer, aprimorar ou atualizar a gestão dos negócios da empresa.		PSM
			Trw
		G	Behr
		H	Basf
		I	Basf

Analisando primeiramente o conjunto de respostas obtidas nesta questão, pôde-se observar que para as empresas Hayes, PQU, Mahle, Saint-Gobain, Sachs, Tower, PSM e TRW, a intenção primária das práticas de RSE se traduz na idéia de fortalecer, aprimorar ou potencializar o papel da empresa na(s) comunidade(s) com as quais interage.

Neste caso, pode-se considerar que incorporar na cultura organizacional o princípio de que a empresa tem um papel a cumprir na sociedade, determina esta intenção e, portanto, validando a percepção de Tenório (2004) quando trata de motivação organizacional baseada em princípios.

Já, para as demais empresas pesquisadas (BEHR e Basf) a intenção primária das práticas está voltada para fortalecer, aprimorar ou atualizar a gestão dos negócios da empresa. Neste ponto em particular o modelo de Tenório (2004) não consegue dar conta desta intenção, pois conclui que apenas fatores externos, forma instrumental ou princípios é que podem motivar a RSE.

Neste aspecto a pesquisa demonstra a presença de outra intenção igualmente relevante, qual seja a de olhar para a qualidade da gestão ainda que seja função precípua do *management*.

Como abordado no capítulo dedicado à gestão, na medida em que a mesma incorpora os elementos da RSE também pode percebê-la como indutora da melhoria das práticas organizacionais, criando possibilidades para permear todos os processos gerenciais da empresa e desta forma a RSE deixa de ser uma prática específica e passa a ser um modelo de gestão daquela organização.

Um dado também obtido é que nenhuma prática dentre as empresas

pesquisadas tem como intenção primária o aprimoramento da cidadania de cada indivíduo da empresa. Neste ponto em particular, cabe destacar que esta pesquisa não avançou no sentido de saber as razões para este resultado, mas este tema pode servir como motivação para uma nova pesquisa. Pode-se inferir, entretanto, que, à luz das práticas cotidianas de recursos humanos, a empresa acredita que o limite de sua contribuição no que se refere ao desenvolvimento humano na organização se dá no plano profissional, pois no campo pessoal, de seus valores pessoais, se daria em estruturas com esta finalidade.

Ora, a moderna gestão de pessoas tem debatido sobre isso e acredita-se que, ainda que a empresa não admita isso, ela desenvolve valores individuais. Isto se confirma nas apresentações sobre projetos promovidos por empresas quando tocam na capacidade destes projetos de transformar valores.

Por outro lado este resultado também pode indicar não necessariamente o que a empresa ignora ou não queira assumir este papel, mas que esta motivação está subjacente à outra.

Como seqüência da investigação, neste primeiro bloco, solicitou-se às empresas pesquisadas que resgatassem as práticas que as ajudaram a responder a questão anterior. Desta vez buscando identificar o melhor conjunto de ações que representam seu entendimento sobre o que seja a RSE e a intenção primária para implementá-la. Em outras palavras, esta questão tratou de articular as duas primeiras perguntas da pesquisa.

Da mesma forma que as anteriores, nesta tratou-se, igualmente, de graduar cada bloco de respostas a fim de gerar compatibilidade entre todas as questões até aqui já tratadas. Assim, chegou-se ao seguinte quadro:

**Quadro 17** – Práticas que melhor representam o conceito de RSE na empresa

Estágio	Definição	Sub estágio	Posição
1	Apoio e/ou estímulo ao trabalho voluntário do funcionário.	A	
		B	
		C	Mahle
		D	Hayes PQU
2	Execução de uma ou mais ações de apoio financeiro, técnico ou humano a comunidade externa à empresa.	E	Saint-Gobain PSM
		F	BEHR Tower
		G	Sachs BASF
3	Execução de ações de investimento no conhecimento, na mudança e aprimoramento das relações da empresa com os seus diferentes interlocutores.	H	BASF TRW
		I	BASF

Este quadro permite observar a relação entre o conceito percebido e a prática implementada. Para Mahle, por exemplo, a melhor prática localiza-se no apoio e estímulo ao trabalho voluntário do funcionário, portanto voltado mais ao ambiente interno. Já para as empresas Hayes, PQU, Saint-Gobain, PSM, Behr e Tower, as ações que melhor representam o conceito de RSE são aquelas relacionadas aos apoios técnico, humano ou financeiro à comunidade externa à empresa.

No caso das empresas Sachs, Basf e TRW, as ações que melhor representam o conceito de RSE estão relacionadas ao investimento no conhecimento, mudança e aprimoramento das relações da empresa com seus diferentes *stakeholders*.

Outro aspecto que se pode observar neste quadro é que as graduações das práticas propostas para cada estágio permitiram também avaliações por parte das empresas respondentes, sobre cada processo em curso. Desta forma, para a Mahle as práticas de voluntariado já se encontram em estágio mais avançado a partir de que ela própria considera como etapas de desenvolvimento possível para aquela ação.

No caso da Hayes Lemmerz, a empresa percebe que as práticas em curso de apoio técnico, humano e financeiro à comunidade externa à empresa estão numa fase inicial considerando as suas próprias possibilidades de avanço. Assim, para PQU, Saint-Gobain e PSM se percebem em um estágio mediano e para a Behr e Tower se percebem em níveis mais avançados considerando as respectivas realidades.

Para a Sachs, a empresa se percebe em um patamar inicial de seu investimento em conhecimento, mudança e aprimoramento das suas relações dos diferentes interlocutores. No da TRW a empresa se percebe mais avançada em relação à sua própria evolução se posicionando de forma mediana nesta graduação no estágio 3.

A observação da Basf em particular, acompanha o mesmo raciocínio de suas demais respostas. Considera que a empresa contém os três níveis distintos, porque as ações são protagonizadas por diferentes entes internos e, portanto, permeando toda a estrutura organizacional.

Um elemento chave na conduta organizacional é o alinhamento entre o “pensar” e “agir”. O “pensar” no sentido de como a organização se apropria de novos conhecimentos, valores e princípios. O “agir” representado pelas práticas da organização que devem estar intimamente sintonizadas com o “pensar” organizacional.

Considerando estes elementos propõe-se olhar os resultados deste primeiro bloco de forma a destacar a análise em paralelo às respostas e refletir sobre este alinhamento.

**Quadro 18** – Alinhamento: empresa PQU

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
PQU	C	D			E			E	

A empresa PQU considera que sua compreensão sobre a RSE está transitando da percepção “valores e crenças individuais” para a percepção que se traduz em valores e crenças da empresa, pontuando, portanto, um olhar coletivo.

No que se refere à sua intenção primária com RSE, denota coerência na medida em que declara intencionar um papel também coletivo. Em outras palavras, destaca o papel de uma organização coletiva em um contexto também coletivo: a sociedade.

Ao examinar a resposta sobre as práticas que melhor representam, mostra haver alinhamento quando sinaliza o apoio à comunidade em diferentes níveis.

No seu conjunto evidencia que RSE quer examinando conteúdo ou forma, está ligada aos temas e questões relacionadas ao *stakeholder* comunidade ou sociedade, deixando a concepção de RSE como modelo de gestão ainda como algo a ser atingido.

**Quadro 19** – Alinhamento: empresa Saint-Gobain

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
Saint-Gobain		D			E			E	

A Saint-Gobain apresenta um quadro semelhante de alinhamento. Compreende que RSE está diretamente ligada ao conjunto de crenças e valores da organização, realiza ações de RSE com a intencionalidade de exercitar seu papel na sociedade e por esta razão indica que suas ações na comunidade sejam a melhor forma de caracterizar a RSE.

Assim como para PQU, a Saint-Gobain também evidencia que RSE não é considerada, pelo menos no momento da pesquisa, como um modelo de gestão que traz forma e conteúdo para gerenciar as diferentes relações que uma empresa mantém, mas sim uma

prática específica com *stakeholder* específico.

**Quadro 20** – Alinhamento: empresa Basf do Brasil

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
Basf do Brasil			GHI			GHI			GHI

A Basf do Brasil igualmente mostra a existência do alinhamento entre “pensar” e “agir”. Avança no sentido de apontar a presença simultânea de diferentes estágios dentro do mesmo processo. Evidencia também que a RSE se apresenta como um modelo de gestão e por esta razão a sua intencionalidade não é outra senão a de aperfeiçoar este modelo. O faz executando ações que gerem conhecimento, mudança e aprimoramento nas relações da empresa com todos os seus *stakeholders*.

Neste caso em particular o modelo de Tenório (2004) que foi utilizado para refletir sobre a construção do instrumento desta pesquisa, não dá conta da motivação que esta empresa apresenta, assim como abordado quando foi analisado o item intenção isoladamente.

Este conjunto de resposta evidencia ser possível considerar que na medida em que uma empresa incorpora RSE como modelo de gestão, seu impulso não é acionado por pressão externa, não é instrumental nem tampouco por princípios e valores organizacionais, mas como função precípua da própria gestão, ou seja, seu motivo é acionado por razões internas ao próprio modelo de gestão.

**Quadro 21** – Alinhamento empresa PSM-Pertech

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
PSM-Pertech			H			F			E

A PSM-Pertech evidencia que sua compreensão sobre RSE indica ser um modelo de gestão, mas aponta a motivação que está orientada para as relações com a

comunidade e corrobora isso quando apresenta as práticas que melhor retratam a RSE. No seu caso destaca as ações junto à comunidade.

Esta organização em particular, ao considerar o alinhamento existente entre as questões, permite refletir sobre algo que também ocorre nas empresas. A dimensão do “pensar” da organização já se apropriou dos novos conceitos, mas ainda não evidencia que estes novos conceitos contaminem de forma determinante sua motivação e conseqüentemente a sua prática. De fato, não há certo ou errado neste ponto. Também não se pode concluir que não exista conexão entre estes elementos. Destaca apenas que o esforço de alinhamento deve ser constante, em particular em projetos que visam transformação na gestão e nas práticas empresariais.

**Quadro 22** – Alinhamento: empresa BEHR Brasil

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
BEHR			H			G	F		

Em parte, o conjunto de respostas da BEHR aponta para a mesma reflexão que a empresa anterior. Isso significa dizer que também ela evidencia a incorporação no “pensar” da organização e, obviamente, de uma parte de suas pessoas, da compreensão que RSE é um modelo de gestão. A intencionalidade que declara também está alicerçada sobre a mesma compreensão, mas as práticas ainda não. Aqui, trata-se de uma organização que ainda não encontrou a forma que melhor se alinha à sua compreensão e intenção. Resultado: RSE está mais associada às práticas junto à comunidade.

**Quadro 23** – Alinhamento: empresa Hayes Lemmerz

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
Hayes Lemmerz			E			D	E		

A Hayes Lemmerz assemelha-se ao quadro de reflexão desenhado para a Saint-Gobain. Em outras palavras, considerando o estágio de desenvolvimento de cada tema dentro de cada subestágio em curso no momento, a empresa compreende a RSE como valores e crenças organizacionais e declara sua intencionalidade alinhada a esta compreensão, corroborando quando aponta a prática que melhor representa como sendo atuar na comunidade.

**Quadro 24** – Alinhamento: Tower Automotive

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
Tower Automotive		F			F			F	

Da mesma forma, para a Tower Automotive, seu conjunto de respostas traz evidências e reflexões que se assemelham às da Hayes e Saint-Gobain.

**Quadro 25** – Alinhamento: empresa TRW

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
TRW			H		F				H

Para a TRW as evidências apontam, em parte, para um quadro semelhante ao percebido pelo conjunto de respostas atribuídas pela PSM-Perotech. Há a compreensão de que RSE seja um modelo de gestão. Sua intencionalidade central aponta para as relações com a comunidade, porém percebe que está em curso de mudança.

Ao identificar, na questão 3, a prática que melhor representa sua compreensão sobre RSE como sendo as ações de investimento em conhecimento, mudança e aprimoramento das relações da empresas com todos os seus *stakeholder*, indica que projeta este objetivo.

**Quadro 26** – Alinhamento: ZF do Brasil – Divisão SACHS

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
ZF do Brasil Divisão SACHS	F			F			G		

A ZF do Brasil Divisão Sachs apresenta pequena variação em seu conjunto de respostas daquelas trazidas pelas empresas Tower, Hayes Lemmerz, Saint-Gobain e em parte PQU.

Esta variação diz respeito às práticas que melhor representam sua compreensão sobre RSE. Sua indicação aponta para as práticas de investimento no conhecimento, aprimoramento e mudança das relações da empresa com seus diferentes grupos de *stakeholders*, em que pese que sua compreensão sobre RSE indique ser “crenças e valores da organização”.

Da forma como se apresentam estas respostas evidenciam que possui visão clara sobre a quais tipos de práticas a empresa deve chegar, na medida em que se percebe em fase intermediária na implementação deste conceito. Neste sentido, a intenção primária reforça este coerência.

**Quadro 27** – Alinhamento: empresa Mahle Metal Leve

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI	ABC	DEF	GHI
Mahle Metal Leve	E			E			C		

A Mahle Metal Leve evidencia outro tipo de variação quando analisado a conexão entre as três questões da pesquisa. Sua compreensão sobre o conceito indica que RSE se traduz nas crenças e valores da organização. Sua intencionalidade aponta para fortalecer seu papel junto à comunidade com a qual a empresa interage. Estes posicionamentos denotam a importância que a empresa dá revisão de valores organizacionais a fim de que crie as condições necessárias para a reflexão sobre que papel a organização privada deve ter no



contexto atual. Evidencia a crença na RSE como instrumento para esta finalidade.

Entretanto, examinando a percepção da empresa sobre quais práticas representam melhor a RSE, tem-se um elemento adicional. Ao apontar o estímulo ao trabalho voluntário como referência para a RSE, reforça, num primeiro momento, a ênfase no olhar da área de recursos humanos. Em outras palavras, tornando a RSE um instrumento de desenvolvimento individual.

Por outro lado, evidencia também o caminho de longo prazo no processo de instalação da RSE como modelo de gestão empresarial a partir da qual capacita a organização a rever seus processos e a interagir com todos os seus *stakeholders*, internos e externos.

Considerando este bloco da pesquisa, até aqui se analisou o posicionamento de cada empresa em cada questão e posteriormente o posicionamento de cada empresa e seu alinhamento nas três questões. Que reflexões se podem fazer quando se observa o alinhamento no conjunto das empresas respondentes por questão respondida? Verifiquemos o quadro abaixo:

**Quadro 28** – Alinhamento: visão geral

Questões	Questão 1			Questão 2			Questão 3		
	Entendimento sobre o conceito de RSE			Intenção primária das práticas de RSE			Práticas que melhor representam o entendimento sobre RSE		
Estágio	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Subestágio	A-B-C	D-E-F	G-H-I	A-B-C	D-E-F	G-H-I	A-B-C	D-E-F	G-H-I
Empresa e Resposta									
PQU	C	D			E			E	
Saint-Gobain		D			E			E	
Basf do Brasil			GHI			GHI			GHI
PSM-Pertech			H		F			E	
BEHR			H			G		F	
Hayes Lemmerz		E			D			E	
Tower Automotive		F			F			F	
TRW			H		F				H
ZF do Brasil Divisão SACHS		F			F				G
Mahle Metal Leve		E			E		C		

O quadro está construído de forma a evidenciar o posicionamento comparativo entre as empresas participantes da pesquisa. Como já abordado no capítulo sobre a construção do instrumento, a questão possibilitava à empresa que identificasse o padrão de resposta mais adequado à percepção sobre o estágio (E1, E2 ou E3) de desenvolvimento daquele tema na organização.

Ao mesmo tempo levava-a a considerar a mesma visão de processo subdividindo cada um destes estágios (E1, E2 ou E3) em três subestágios (A, B, C para E1; D, E, F para E2; e G, H, I para E3).

Analisando-se inicialmente a questão 1, que aponta para a compreensão sobre o conceito de RSE e tomando apenas os seus três estágios (E1, E2 e E3), nota-se a predominância do E2. Em outras palavras, predomina a compreensão de que RSE se traduz na adoção de mecanismos que visam à transformação da cultura organizacional. Tal posicionamento faz especial sentido pelo fato da pesquisa capturar tais informações a partir da área de Recursos Humanos, para as quais estão teoricamente mais sensíveis aos aspectos humanos quer no plano individual como no plano coletivo, onde se localiza a cultura organizacional.

Da mesma forma, a escala permite considerar que dentro do mesmo estágio as empresas pesquisadas indicam estar em momentos diferentes. Exemplificando, a resposta da empresa PQU evidencia que está num processo de desenvolvimento do tema e de sua inserção no ambiente organizacional. Considera, ao indicar a posição C pertencente ao E1 e também a D pertencente ao E2 que está migrando do entendimento de que a RSE se faz pela somatória

práticas de RSE observa-se a predominância das empresas no E2 embora em diferentes momentos (D, E, F). Este posicionamento, em primeiro lugar, indica coerência com a predominância encontrada na questão anterior.

Em outras palavras, compreendendo que a RSE se traduz nas crenças e valores organizacionais (questão 1 – E2) faz com que as empresas tenham maior sensibilidade para com as questões que estão em seu entorno e conseqüentemente julgam que as práticas de RSE devam ter o propósito de fortalecer, aprimorar ou potencializar o papel da empresa junto à comunidade. Estes elementos ficarão mais visíveis quando, mais à frente, for examinado o perfil dos projetos executado por estas empresas.

Nos casos das empresas PQU, Saint-Gobain e Mahle Metal Leve, indicam contexto de vivência da intenção indicada e dos resultados que a mesma traz. Estão na curva de maturidade deste estágio e não sofrem a pressão de outras intenções, considerando o escopo desta pesquisa.

Para as empresas PSM, Tower, TRW e ZF, suas respostas indicam que estão em migração para uma nova intencionalidade nas práticas de RSE. De uma visão muito centrada no *stakeholder* comunidade, para aquela que posiciona no centro da motivação a própria gestão da empresa. Se considerarmos as indicações de subestágios limítrofes, esta questão é onde esta situação mais aparece. Vejamos: questão 1 com duas posições F (Tower e ZF); questão 2 – quatro posições F (PSM, Tower, TRW e ZF); e questão 3 – duas posições F (Behr e Tower).

Este talvez seja um dos pontos críticos para ao desenvolvimento do tema. Como vimos no capítulo destinado ao entendimento histórico da RSE, na página 32, percebe-se o mesmo movimento. Inicialmente a RSE se fixa na relação da empresa com sua comunidade, impulsionada em grande parte pela vontade de grandes empresários, líderes e dirigentes para posteriormente, a partir da instalação da RSE como valor organizacional, invadir todo o processo de gestão da organização colocando luz sobre a relação da empresa com todos os seus interlocutores (*stakeholders*).

Analisando-se, agora, a questão 3 sobre as práticas que, na opinião das empresas respondentes e considerando seu contexto, melhor representam a RSE, observa-se a predominância na indicação de ações de apoio à comunidade.

Este dado revela coerência com a intencionalidade indicada na questão anterior. Revela também, que o estágio de desenvolvimento deste tema nas empresas pesquisadas ainda permanece sendo compreendida, na prática, como sendo a comunidade ou sociedade. Assim, como em um círculo vicioso a empresa realiza ação na comunidade declara

estar socialmente responsável, a sociedade reconhece a ação como sendo socialmente responsável e quando empresas desejam realizar algo na área de RSE capturam estas experiências e não outras, gerando novas ações na comunidade que serão reconhecidas como socialmente responsáveis.

Em que momento a sociedade estará sensível para observar, analisar, discernir, criticar e valorizar a gestão da empresa como um todo? Em que momento as empresas conseguirão identificar que as práticas com seus funcionários, a maneira como comercializam seus produtos, negociam com seus fornecedores, remuneram seus acionistas, distribuem ou não riqueza, enfim, são na verdade o terreno onde realmente a RSE pode ser observada? Julga-se ser este o desafio de maior proporção para a gestão dos negócios e para a implementação deste tema.

Após ter conhecido e debatido sobre a qualidade da compreensão quanto a RSE por parte das empresas, nos seus aspectos de conceito, intenção e práticas, a pesquisa dedicou espaço para compreender o contexto do surgimento da RSE nas empresas. Neste segundo bloco, a investigação tratou de conhecer quando, por que e como o tema iniciou nas empresas, qual a área responsável por esta tarefa e qual a motivação para disseminar internamente a RSE.

Do ponto de vista do período em que as ações tiveram seu início, a pesquisa corroborou a informação de que a década de 1990 e primeira metade da década atual de 2000 foram prodigiosas no sentido da disseminação do tema e no surgimento de iniciativas empresariais associadas a ele. Como visto anteriormente, diferentes autores como Melo Neto e Fróes (2001), Fischer (2002b), Ashley (2003), Tenório (2004) e Lima (2005), pontuam sobre a expansão deste tema neste período, na estrutura e forma com a qual hoje convivemos ao mesmo tempo em que também se percebe como histórica a presença das empresas nas ações e áreas abrangidas pelo mesmo.

Assim, cinco empresas (BEHR, Hayes Lemmerz, Mahle, PSM e TRW) declaram ter iniciado suas ações no mesmo período. Duas empresas (PQU e Tower) declararam sua implementação recente e associada a um nosso sistema de gestão, enquanto que para três empresas (SACHS, Saint-Gobain e Basf) estas ações fazem parte da história da própria empresa.

No bloco anterior examinou-se a intenção primária das empresas quando da implementação das ações, através de respostas padrão. Agora, neste segundo bloco, a investigação voltou ao tema da motivação através de perguntas abertas, desta vez verificando que razões levaram as empresas a iniciarem suas atividades em RSE. Para auxiliar nas

reflexões sobre este bloco de respostas, optou-se por aglutinar e tipificar os motivos trazidos pelas organizações.

O primeiro motivo aponta para a relação funcionário, familiares, empresa e comunidade. Esta razão denota a preocupação da gestão com estes grupos de *stakeholders*. Cabe ressaltar que organizações como as que foram pesquisadas, em relação a porte e consolidação de sua gestão, possuem larga experiência na gestão das relações com funcionários e familiares, portanto relações no âmbito interno da organização. A adição da comunidade como um *stakeholder* cuja relação deva ser igualmente gerenciada é mais recente e se coloca como uma razão adicional para o conjunto de questões contidas na agenda da área de Recursos Humanos. As seguintes afirmações demonstram estas questões.

*“[...] visando integração dos colegas da empresa, seus familiares e a comunidade”* (Tower Automotive).

*“Devido a nossa preocupação com a melhoria da qualidade de vida de nossos funcionários, familiares e a da comunidade ao nosso redor”* (TRW).

Um segundo motivo aponta para a compreensão de que atuar em RSE pode gerar benefícios para todos. Este motivo, na verdade é uma variação mais ampliada do motivo anterior que se optou em tratá-la separadamente pelo fato de que a expressão “todos” inclui *stakeholders* em número maior que os declarados no primeiro motivo.

A afirmação “benefício para todos” é reproduzida com grande frequência pelas empresas e está muito presente nas vozes das lideranças e envolvidos no movimento de inserção da RSE na agenda empresarial. Isto não significa que a afirmação seja desprovida de sentido ou sem contato com a realidade. Realizar algo visando benefícios para todos, antes de qualquer avaliação, trata-se de um posicionamento legítimo, conforme se observa neste posicionamento:

*“O objetivo de incentivar, apoiar e envolver-se em ações sociais para a ZF Sachs, é que se acredita que com estas iniciativas, todos são beneficiados: a comunidade, os colaboradores e a empresa. É possível, através de ações sociais, proporcionar a melhoria nas condições de vida na comunidade e sociedade, contribuir para melhoria do clima organizacional na empresa, introdução da imagem da ZF Sachs num grupo seletivo de empresas que assumem sua responsabilidade social”* (ZF do Brasil – Divisão Sachs).

Um terceiro motivo destaca a relação com a comunidade e ao mesmo tempo a oportunidade para iniciar RSE.

Embora possa sugerir que este motivo contenha na verdade dois motivos distintos, optou-se por mantê-los juntos pelo fato de representar a fala de uma das empresas

pesquisadas e também por corroborar que a entrada de boa parte das empresas para a agenda da RSE se dá via relações com a comunidade, através da filantropia básica ou avançada conforme trabalhada no capítulo específico deste trabalho. Vejamos o posicionamento de uma das empresas pesquisadas.

*“[...] por haver identificado carências na comunidade local e uma boa oportunidade de inserção de temas de RSE na gestão estratégica da organização” (BEHR Brasil).*

A afirmação “por haver identificado carências na comunidade local” denota um posicionamento que demonstra a presença da sensibilidade da empresa em perceber necessidades que estão fora dos seus muros. Sabe-se que esta sensibilidade não é nova. As empresas não poderiam deixar de perceber as questões que tocam as comunidades que estão no entorno de suas operações. O fato a destacar é que esta sensibilidade encontra mais sentido no atual contexto da emergência da RSE, criando condições para que as empresas ampliem o horizonte das relações com a comunidade, observadas até então, pela ótica do emprego e relações de trabalho.

O quarto motivo toca na implementação de uma nova forma de gerir a empresa considerando diversos públicos. A existência desta

gerenciamento que incorporam os requisitos legais, estes sistemas e políticas internas para a empresa, assumem também o caráter de lei. Isto se observa, por exemplo, quando uma empresa cliente define para a sua fornecedora que a compra está condicionada ao cumprimento de padrões de gestão tipo normas da série ISO.

Desta forma, ainda que seja de caráter compulsório, um marco legal adequadamente desenvolvido tem a propriedade de gerar necessidades a serem atendidas no âmbito da RSE. Obviamente a sociedade tem o desejo de que a adesão das empresas a este tema seja voluntária e não compulsória. Assim como debatido no capítulo sobre RSE, algumas áreas de gestão, de fato, estão mais livres permitindo maior liberdade quanto a esta adesão voluntária, como se vê nas ações que têm a comunidade como foco central.

De qualquer forma, aspectos compulsórios colocados nos diferentes sistemas de gestão, ao lado de espaços de liberdade quanto à forma de execução em outras áreas, desde que combinadas, podem surtir efeitos positivos na construção efetiva da gestão socialmente responsável.

O sexto e último motivo capturado pela pesquisa indica a presença do mimetismo como elemento impulsionador na implementação das ações de RSE, expresso pela intenção declarada “ser uma empresa cidadã” trazida pela Hayes Lemmerz.

Como debatido na página 54, o conceito de empresa cidadã está associado à filantropia empresarial avançada, que se apresenta em construção no contexto atual. Assim, a empresa que se preocupa em ser “empresa cidadã”, passa a ser norteada por um conjunto de objetivos definidos, voltados a um padrão mais elevado de relacionamento com a comunidade, migrando de ações de atendimento às necessidades primárias da população, de curto prazo, para ações que visam transformar a realidade vivida pela comunidade, orientadas para o longo prazo.

Em toda a literatura sobre gestão empresarial encontra-se facilmente a indicação da análise comparativa dos resultados de uma empresa com outra, como instrumento de gestão e melhoria de produtos e processos. O movimento da RSE também toma as mesmas referências como elementos de sua estratégia podendo ser corroborado pelo elevado número de premiações criadas nos últimos anos.

Ao buscar implantar certo padrão de comportamento, inexoravelmente a empresa terá que lidar com todos os aspectos nele contidos sejam eles econômico, ambiental ou social. Assim, ao desejar ser empresa cidadã a mesma necessariamente terá que implementar diferentes aspectos que este conceito requer, reforçando a tese que não há, no comportamento de copiar modelos, apenas o interesse econômico, mas diversos interesses que

podem estar igualmente contidos.

Considerando, então, o conjunto de motivos apresentados pode-se afirmar que não há um único motivo impulsionador para as ações das empresas no campo da RSE. Há, sim, diversidade num espectro mais ampliado do que as três possibilidades trazidas pelo modelo de Tenório (2004), quais sejam: pressões externas, instrumental ou por princípios.

As razões que impulsionam a melhoria do próprio sistema de gestão são fruto de seu processo natural de desenvolvimento, portanto, um impulso gerador da RSE. Além disso, a necessidade de qualificar as relações com seus funcionários e os interesses legítimos de lideranças empresariais, sejam de empreendedores, dirigentes e gestores, em reposicionar a empresa num contexto mais harmônico com a sociedade, são igualmente motivações possíveis que determinam o surgimento das ações de RSE.

Dando continuidade a este segundo bloco da pesquisa, e ao exame do contexto da RSE nas empresas da amostra, após examinar quando e por que começaram as ações, a pesquisa procurou identificar como esta implementação se sucedeu.

Dois caminhos resumem bem a maneira como as mesmas iniciaram suas atividades na área. A primeira delas será chamada de caminho da preparação. Para as empresas BEHR, SACHS e PSM, o caminho escolhido para o início de suas atividades no campo da RSE, foi o de sensibilizar e conscientizar dirigentes, gestores e funcionários, visando buscar um grau de consciência maior para as decisões gerenciais neste campo.

Um segundo caminho, escolhido pelas empresas Hayes Lemmerz, Mahle, Saint-Gobain e TRW, será chamado de caminho da execução. Para estas empresas, a realização de pequenas atividades como campanhas, doações e apoio a pequenos projetos foram os meios encontrados para formar massa crítica para as decisões gerenciais neste campo.

Analisando estes caminhos pode-se considerar que embora as escolhas que os geraram sejam diferentes, isto não os tornaram antagônicos nem tampouco um mais verdadeiro ou mais certo que o outro. Os dois caminhos contemplam momentos de pensar e agir diferentes. O que os define é apenas a forma de começar, e esta opção está alinhada aos valores culturais, filosofia gerencial e perfil das pessoas envolvidas na decisão, marcando assim, o jeito de ser de cada organização.

Lembrando que a pesquisa foi desenvolvida junto às áreas de Recursos Humanos, este resultado acaba destacando algo muito comum na forma destas áreas operarem no cotidiano das empresas. Enquanto para algumas o caminho da realização de projetos implica primeiramente no fortalecimento dos valores, para outras o fortalecimento dos valores



deve preceder a realização de projetos. Este é um debate que fica também subjacente ao tema da RSE, mas com o qual esta pesquisa não se ocupou.

Outro elemento que a pesquisa procurou conhecer foi sobre a área ou áreas da organização que estão responsáveis pelas ações de RSE.

Nas empresas BEHR, SAHCS, Hayes, MAHLE, Saint-Gobain, Tower, PSM e TRW, a função Recursos Humanos, independentemente da nomenclatura que cada empresa atribui a ela, é a responsável direta pelas ações de RSE.

Para a PQU, a responsabilidade está designada para a Assessoria de Comunicação e Responsabilidade Social e, no caso da Basf do Brasil esta tarefa foi atribuída a um órgão integrador do poder decisório chamado de Conselho de Sustentabilidade, do qual a área de RH também participa.

Se para as empresas respondentes desta pesquisa, RSE se traduz nas relações com a comunidade e em sendo a área de RH a que predominantemente é responsável pelo tema da RSE, pode-se reforçar que a função Recursos Humanos está muito envolvida com a tarefa de implementação da RSE e em particular no que se refere às relações com a comunidade.

O último item deste segundo bloco da pesquisa procurou identificar qual a principal motivação para a disseminação do conceito de RSE na organização. Os dados foram trabalhados considerando se o núcleo da motivação é: (a) interno, voltado para a própria empresa, seus valores organizacionais, suas diretrizes de gestão e funcionários; (b) externo quando apontam para a comunidade ou sociedade; ou (c) para ambos.

Assim, as empresas PQU, Hayes Lemmerz, Saint-Gobain e Basf do Brasil indicaram que a principal motivação para a disseminação da RSE aponta para o ambiente interno, como se pode observar para as afirmações destacadas abaixo:

*“O conceito vem ao encontro com a nossa identidade organizacional” (PQU).*

*“Reconhecer a importância de ajudar, valorizar tudo o que temos, aprender a dividir valores e tempo, participar como voluntário” (Hayes Lemmerz)*

*“Inicia-se a partir da elaboração das Diretrizes da Matriz Saint-Gobain, situada na França. As ações pontuais partem de projetos originados por iniciativas pessoais de Diretorias, Gerências e equipes; Outra motivação é a vinculação das práticas de Responsabilidade Social à imagem da Empresa frente a fornecedores, clientes e funcionários” (Saint-Gobain)*

*“Para BASF Responsabilidade social é um Valor”. (BASF do Brasil)*

Para as empresas Sachs e Tower, a motivação aponta para o ambiente externo,

conforme mostram suas afirmações.

*“A principal motivação consiste nos resultados, nem sempre quantitativos, mas qualitativos, que é quando a empresa através do seu envolvimento e apoio às ações sociais, consegue visualizar resultados efetivos nas comunidades com as quais interage, proporcionando melhoria significativa no comportamento das pessoas envolvidas, na evolução das comunidades envolvidas, comprometimento de seus colaboradores e parceiros, efetivamente envolvidos com as causas sociais e principalmente, que tais atitudes têm refletido positivamente na sociedade como um todo” (ZF do Brasil – Divisão Sachs).*

*“Em busca de um mundo melhor, através das atitudes individuais” (Tower Automotive).*

Para as demais empresas, BEHR, Mahle, PSM e TRW, a principal motivação atende elementos do ambiente interno e externo, conforme se pode observar nas declarações:

*“Motivar nossos colaboradores na realização de trabalhos sociais para a comunidade. Orientar e sensibilizar a comunidade, com a realização de campanhas beneficentes. Manter ações sociais promovendo o espírito de empresa cidadã, inclusive atrelando a imagem da empresa também a este conceito” (BEHR Brasil).*

*“Desenvolvimento dos colaboradores, tornar o negócio MAHLE sustentável e preocupação com a sociedade em que ela esteja inserida” (Mahle Metal Leve).*

*“Preservação ambiental; Segurança e saúde do funcio*

sobre a RSE e também sobre como a RSE está no contexto das mesmas organizações. Neste sentido foi traçando-se um paralelo entre o entendimento deste conceito e como ele se constitui na prática.

Observou-se também que a comunidade e/ou sociedade são os *stakeholders* que configuram melhor, para o senso comum, o foco da RSE. Assim, no terceiro bloco desta pesquisa, procurou-se analisar as práticas das empresas especificamente com estes *stakeholders* e para efeito de sua identificação intitulou-se estas práticas de ‘ação social’. No próximo bloco, portanto, será examinada a Ação Social destas empresas.

Cabe lembrar que, no caso desta pesquisa, são as próprias empresas que detêm a decisão, planejamento e gestão das iniciativas, e não organizações independentes como fundações e institutos, ainda que ligados a elas.

Isso implica dizer que os temas abrangidos pela Ação Social da empresa como assistência social, educação, cultura, saúde, cidadania, entre outros, dividem a agenda da gestão empresarial com temas como qualidade, produtividade, eficiência, eficácia, clima organizacional etc.

Se por um lado é possível pensar em dificuldades naturais, fruto da competição de todos estes temas por atenção gerencial e por recursos, por outro, reforça um contexto onde as questões de interesse público e de interesse privado se colocam como elementos igualmente relevantes e pertencentes à agenda da gestão empresarial.

A pesquisa buscou tipificar quais seriam as áreas de atuação onde as ações das empresas se localizam. A partir de um quadro padrão que contempla opções de áreas temáticas, cada empresa apontou sua atuação como é demonstrado no Quadro abaixo:

**Quadro 29** – Áreas de atuação das empresas na ação social

Área	Caracterização	Nº Respostas/Total de empresas
Assistência Social	Doações financeiras, materiais e de alimentos a Abrigos, Asilos ou outras organizações de assistência a populações de baixa renda ou situação de risco.	10/10
Educação	Formal (educação infantil, ensino fundamental, médio ou superior), informal, educação para o trabalho, para vida, para a cidadania e outras.	7/10
Cultura e artes	Artes em geral, cultura, dança música, patrimônio histórico e artístico, teatro, entre outras.	4/10

continua

continuação

Área	Caracterização	Nº Respostas/Total de empresas
Saúde	Alcoolismo, doenças degenerativas, contagiosas, respiratórias, drogas, DST-AIDS, desnutrição e nutrição, saúde bucal, da mulher, saúde reprodutiva, medicina preventiva, doenças mentais e outras.	7/10
Cidadania, direitos humanos e justiça social	Abuso e violência sexual, direitos humanos, do negro, da mulher, dos indígenas, criança e adolescente, portadores de necessidade especiais, homossexuais, consumidor, desigualdade/exclusão social, ética na política, processo eleitoral, violência policial, direitos reprodutivos e sexuais.	7/10
Meio ambiente e desenvolvimento sustentável	Conservação da natureza e biodiversidade, ecoturismo, educação ambiental, manejo sustentável de recursos naturais, recuperação de áreas degradadas, resíduos sólidos, reciclagens de materiais, preservação ou recuperação da paisagem urbana.	8/10
Esportes	Bolsas, construção/manutenção de ginásios e centros esportivos, doações/patrocínio financeiro, doações materiais, promoção de eventos esportivos dentre outros.	5/10
Habitação/saneamento/gestão urbana	Assessoria técnica, campanhas de conscientização, disseminação de conhecimentos, doações materiais, formulação de políticas públicas.	2/10
Outra(s)	Doações financeiras ou materiais	4/10

O primeiro elemento demonstrado pelo quadro indica a variedade da atuação das empresas em termos de áreas temáticas. Nenhuma das organizações declarou atuar somente em uma área. Isso não representa, necessariamente, falta de foco. Representa a diversidade de questões que os *stakeholders*, comunidade e sociedade, trazem no exercício cotidiano da relação com as empresas e como as mesmas priorizam ou se identificam com o tema.

O segundo elemento revelado indica que todas as organizações pesquisadas declararam atuar na assistência social o que também não traz nenhum indicativo de foco ou de algum tipo de articulação entre elas para atuar neste campo de forma integrada. Pode, na verdade, representar um tipo de resposta mais rápida das empresas às demandas que a elas se apresentam.

No primeiro bloco da pesquisa observou-se que a implementação da RSE ocorre em estágios e se a RSE se caracteriza, em grande parte, pela ação na comunidade, a presença total das empresas na área de assistência social pode representar o caminho inicial

pelo qual, todas passam.

Outro dado que merece destaque é quanto ao tema educação. Senso comum, esta área temática é tida como a escolhida pela maioria das empresas. Pesquisa GIFE (2001), por exemplo, já apontava igualmente este dado.

Não foi diferente com as empresas analisadas, pois os dados coletados indicaram que a PQU, a BEHR, a ZF, a Hayes, a Mahle, a Saint-Gobain e a Basf atuaram na área temática da Educação, reforçando a atenção dispensada a esta questão.

As áreas temáticas da Saúde e da Cidadania, Direitos Humanos e Justiça Social recebem a mesma atenção por parte do conjunto destas empresas.

A pesquisa não estudou as razões para esta evidência, mas julga-se relevante que outras investigações se dediquem a esta questão. Pode-se, no entanto, inferir que a *Lei de Quotas* para deficientes tenha tido um papel preponderante face à recente implantação da mesma lei, da presença forte da mídia e do poder judiciário no acompanhamento da respectiva implementação. Este dado será melhor visualizado no próximo item.

Parte importante das empresas declarou atuar na área temática Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. PQU, Behr, ZF, Saint-Gobain, Tower, Basf, PSM e TRW indicaram, com suas respostas, a presença determinante destes temas na agenda empresarial assim como sinalizaram Grayson e Hodges (2002) ao comentarem sobre os temas emergentes de gestão.

As demais áreas temáticas como Cultura e Artes, Esportes e Habitação, Saneamento, Gestão Urbana, também estão presentes na agenda destas empresas, apresentando, entretanto, menor ênfase. Neste sentido, no caso desta amostra, a ênfase nas áreas temáticas da Assistência Social, Educação, Saúde, Cidadania – Direitos Humanos e Justiça Social e Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável indica questões onde estas empresas foram mais demandadas.

No que se refere aos beneficiários das ações sociais, a pesquisa buscou identificar as principais populações ou grupos que aparecem como alvo destas iniciativas. Vejamos o Quadro abaixo:

**Quadro 30** – Beneficiários dos projetos de ações sociais das empresas

<b>Beneficiários</b>	<b>Nº de respostas/total de empresas</b>
Crianças (até 12 anos)	9/10
Adolescentes (13 a 17 anos)	8/10
Jovens (18 a 24 anos)	5/10
Portadores de necessidades especiais	7/10
Terceira idade	5/10
Comunidades	8/10
Professores / educadores	3/10
Organizações da sociedade civil	5/10
Portadores de doenças infecto-contagiosas e degenerativas	1/10
Trabalhador urbano / pequeno empreendedor	0/10
Trabalhador rural	0/10
Mulheres	1/10
Negros	0/10
Índios	0/10
Outro	1/10

**Fonte:** Tipos de beneficiários extraídos da pesquisa GIFE (2001, p. 54).

Assim como no quadro anterior, as respostas são de múltipla escolha e por esta razão o somatório das respostas será superior ao número total das empresas pesquisadas.

Para elas, as crianças e adolescentes formam o grupo que recebe maior atenção no âmbito das ações sociais por elas executadas. Este dado também é corroborado por pesquisas<sup>19</sup> sobre o tema como GIFE (2001) e Brobow (1999).

Na medida em que as ações abrangem um conjunto mais ampliado e variado de beneficiários, a empresa identifica a comunidade como sendo o público principal de suas ações. Neste sentido a pesquisa revela que a mesma também recebe grande atenção por parte das empresas pesquisadas, caracterizando um contexto de proximidade física entre operação industrial e as pessoas em seu entorno.

Como adiantado no item anterior, quando abordado o destaque da área temática da Cidadania – Direitos Humanos e Justiça Social, o número elevado de empresas que indicam os portadores de necessidades especiais como beneficiários de suas ações pode sinalizar o processo de implementação da *Lei de Quotas*, que colocou rapidamente, e de forma compulsória, esta população no centro do tema trabalho.

<sup>19</sup> Trata-se da primeira pesquisa nacional sobre atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas, que teve o GIFE como um dos parceiros e este pesquisador, que na época da pesquisa, ocupava a posição de superintendente deste grupo, como um dos facilitadores.

Jovens, Terceira Idade e Organizações da Sociedade Civil, juntos, aparecem como um segundo grupo de população que recebe a atenção das ações sociais provenientes de empresas.

Professores e educadores foram indicados como beneficiários para três organizações pesquisadas, enquanto portadores de doenças infecto-contagiosas e degenerativas, trabalhadores urbanos/pequenos empreendedores, trabalhadores rurais, mulheres, negros e índios, para o caso deste conjunto de empresas, foram designados como populações-alvo por um número pequeno de empresas.

Em apenas um caso a empresa colocou um tipo específico de população não constante da lista padrão acima.

Como já observado, as ações sociais fazem parte do cotidiano das empresas bem como se percebe a competição interna dos projetos por atenção gerencial e por recursos para a realização das diferentes ações. Neste ambiente é importante verificar que formas de atuação as empresas têm escolhido para melhor conduzir suas ações sociais.

Para visualizar esta questão utilizou-se nesta pesquisa da configuração com a qual o GIFE (2001) analisa seus associados. Assim procurou-se conhecer quais empresas: (a) operam projetos próprios, ou seja, projetos criados, planejados, gerenciados e controlados pela própria empresa; (b) apóiam projetos de terceiros, ou seja, não operando projetos próprios apóiam com recursos humanos, técnicos, materiais ou financeiros, projetos criados, planejados, gerenciados e controlados por organizações da sociedade civil ou quaisquer outras; e (c) atuam combinando as duas formas, ou seja, parte de suas ações constitui-se da operação de projetos próprios e parte do apoio a projetos de terceiros. Vejamos o quadro abaixo:

**Quadro 31** – Forma de atuação das empresas

<b>Item</b>	<b>Nº respostas / empresas pesquisadas</b>
Opera projetos próprios	1/10
Apóia projetos de organizações da sociedade cível e/ou governamentais	1/10
Ambas	8/10

**Fonte:** Configuração extraída de pesquisa GIFE (2001).

De maneira geral a atuação das empresas, em temas sociais, sempre envolve oportunidades e riscos. Oportunidades quando falamos no envolvimento amplo das empresas

com organizações da sociedade civil no planejamento, execução, controle e avaliação das ações sociais, deixando a forma meramente de financiador e assumindo um comportamento “cidadão” nas questões sociais da(s) comunidade(s) envolvida(s).

Por outro lado também oferece riscos quando a empresa não se coloca como igual dentro da comunidade onde opera e não faz um adequado discernimento entre interesse privado e interesse público, impondo sua visão e seus valores aos demais envolvidos.

Outro fator que deve ser considerado neste contexto é a capacidade gerencial, operacional, técnica e humana para realizar ações em áreas nas quais naturalmente não é *core business* empresa, além do elemento da intencionalidade já tratado no primeiro bloco desta pesquisa. Sendo assim as empresas fazem suas escolhas operacionais considerando tais elementos e um olhar gerencial adequado irá indicar, no tempo, a melhor forma para aquela empresa e para aquela comunidade onde ela está inserida.

Para a amostra de empresas desta pesquisa a forma encontrada para oito entre as dez pesquisadas é híbrida. Significa dizer que elas operam parte de sua agenda de Ação Social, planejando e executando, e parte é operada por terceiros com seu apoio, caracterizando uma forma própria das empresas brasileiras atuarem nas questões relacionadas com a comunidade, como apontam o GIFE (2001) e Calil (2001).

Para uma das empresas respondentes, a opção foi operar totalmente seus projetos enquanto para outra a escolha foi de apoiar totalmente organizações da sociedade civil.

A partir destes dados, não se pode estabelecer uma regra que possa ser extrapolada para um número maior de empresas, mas nos faz refletir que indústrias como as da amostra, consolidadas em suas regiões, podem ter um diferencial para assumirem uma forma híbrida com mais facilidade na condução de seus projetos.

Efeito contínuo, ainda neste terceiro bloco, a pesquisa examinou a atribuição da responsabilidade pela Ação Social, considerando cada uma das formas de operação trabalhadas anteriormente. Neste sentido foi perguntado se esta responsabilidade estava a cargo da própria empresa, de uma Fundação ou Instituto ligado a ela, ou a ambas.

Em todas as organizações respondentes a própria empresa figura como responsável, ou seja, este é um tema que faz parte da gestão da organização e todas as questões relativas a ele são tratadas dentro do conjunto de temas próprios de uma empresa. Assim, esta tarefa não foi atribuída para outra organização e, portanto, todos os dirigentes e gestores, em tese, devem conhecer tais ações, as razões para sua implantação e as expectativas que recaem sobre ela.



Se considerarmos que em qualquer organização a responsabilidade é designada para uma ou mais áreas, no caso a responsabilidade pela Ação Social pode passar a ser incorporada a uma agenda já existente. Pode ainda, compor a agenda de uma nova área que tenha sido criada para atuar sobre os diferentes temas da RSE.

Sendo assim, que áreas estão com esta tarefa? A pesquisa identificou que para sete organizações a área de Recursos Humanos é a responsável para execução social. Em um caso, a empresa respondeu que há compartilhamento entre a área de RH e a Diretoria da Fábrica.

Os dois casos restantes são tratados da seguinte maneira: uma empresa designou para a área de Comunicação Social e a outra para a Assessoria de Comunicação e Responsabilidade Social.

Em síntese, observa-se que as empresas assumiram a Ação Social como tema de gestão, designam a área de Recursos Humanos como responsável e atuam parte operando ações diretamente e parte apoiando ações de terceiros.

Outro dado pesquisado neste terceiro bloco foi sobre o recurso financeiro destinado à Ação Social da empresa. Primeiramente criou-se um quadro contendo faixas de valor. Em seguida foi solicitado a cada empresa que identificasse o montante dos recursos aportados para o conjunto de projetos de Ação Social no ano e indicasse em qual faixa este montante se enquadraria. O quadro abaixo apresenta estas faixas e evidencia tais montantes.

**Quadro 32** – Recursos financeiros destinados à Ação Social das empresas

<b>Faixa de valor/ano</b>	<b>Nº de respostas/Nº empresas pesquisadas</b>
Até R\$ 50.000,00	3/10
De R\$ 50.001,00 a R\$ 150.000,00	3/10
De R\$ 150.001,00 a R\$ 300.000,00	0/10
De R\$ 300.001,00 a R\$ 500.000,00	1/10
De R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00	1/10
De R\$ 1.000.001,00 a R\$ 5.000.000,00	2/10
De R\$ 5.000.001,00 a R\$ 10.000.000,00	0/10
Acima de R\$ 10.000.001,00	0/10

Para três empresas o montante de recursos financeiros destinados à Ação Social figura na faixa de até R\$ 50.000,00 enquanto para outra parcela de três empresas, o montante está na faixa entre R\$ 50.000,00 até R\$ 150.000,00.

Em apenas um caso o montante figura na faixa de R\$ 300.001,00 a R\$ 500.000,00 e em outro na faixa de R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00 e para duas empresas indicaram que seus recursos estão na faixa de R\$ 1.000.001,00 a R\$ 5.000.000,00.

Para as faixas de R\$ 150.001,00 a R\$ 300.000,00, bem como naquelas compreendidas entre R\$ 5.000.001,00 a R\$ 10.000.000,00 e acima de R\$ 10.000.001,00, não houve nenhuma indicação.

Aglutinadas as duas primeiras faixas observa-se que seis empresas têm seus recursos financeiros compreendidos entre R\$ 50.000,00 e R\$ 300.000,00, configurando, para o caso da amostra pesquisada, a predominância destes valores. Enquanto que aglutinando as faixas compreendidas entre R\$ 300.001,00 a R\$ 5.000.000,00, encontra-se um segundo grupo predominante.

Sendo assim, observa-se que os recursos financeiros são distribuídos pela amostra de forma diversificada, não existindo uniformidade e reforçando singularidade de cada contexto organizacional e de sua relação com a comunidade.

Ainda no campo dos recursos financeiros, neste terceiro bloco da pesquisa, buscou-se também identificar as fontes destes mesmos recursos que serviram de base na análise do item anterior. Vejamos o quadro abaixo:

**Quadro 33** – Fontes de recursos da Ação Social das empresas

<b>Fonte</b>	<b>%</b>
Recursos próprios da empresa	85,67
Recursos da Fundação ou Instituto da Empresa	1,11
Recursos oriundos de incentivos fiscais	8,33
Recursos doados pelos funcionários	4,33
Recursos externos de qualquer natureza	0,00
Outra	0,56

O recurso da empresa pode advir de diferentes fontes. Desde exclusivamente suas próprias receitas até a combinação de fontes diversas. A partir da distribuição indicada de cada empresa, pode-se verificar a média para cada fonte.

No caso específico desta amostra, as fontes das empresas, em média, se compõem de 85,7% de recursos oriundos de receitas próprias, 1,11% de recursos de Fundações ou Institutos da própria empresa, 8,33% advém de créditos de incentivos fiscais, 4,33% de recursos que têm origem na contribuição de funcionários e 0,56% por outras fontes.

Com estes dados reforça-se que as fontes são variadas, mas que os recursos próprios predominam na execução das ações. Se por um lado isso pode indicar disposição da empresa na realização de tais atividades, por outro indica o quão vulnerável estas ações se colocam, do ponto de vista de seu financiamento vis-à-vis sua relação com o faturamento das mesmas.

Se o mercado estiver em crescimento, as receitas crescem e as ações terão seu fluxo de recursos ampliados. Se o mercado sofrer quedas as ações sentirão as mesmas dificuldades. Isso também vale para mercados que oscilam com frequência.

Cabe também considerar que a diversificação de fontes é bem vinda do ponto de vista desta vulnerabilidade, entretanto dependerá em boa parte da gestão destas ações e da capacidade de cada empresa em articular-se, interna e externamente, visando à prospecção de novas formas de financiamento como, por exemplo, as parcerias intersetoriais estudadas por Fischer (2002a).

Sintetizando este terceiro bloco observou-se que ações sociais nas empresas pesquisadas predominam nas áreas temáticas da assistência social, educação, saúde, cidadania e meio ambiente, têm como principais beneficiários as crianças, jovens e adolescentes, portadores de necessidades especiais, além da comunidade de forma mais ampliada.

No que se refere à forma de atuação, as empresas mesclam o conjunto de ações ora operando projetos próprios, ora financiando projetos de terceiros, caracterizando, assim, uma maneira híbrida de atuar. Tal forma recebe um aporte de recursos configurado em dois grandes grupos. O primeiro variando entre R\$ 50.000,00 a R\$ 150.000,01 e o segundo que vai de R\$ 300.001,00 chegando, em alguns casos a R\$ 5.000.000,00. Por último, identificou-se que tais recursos têm como fonte predominante, as próprias receitas das empresas.

Após analisar a Ação Social da empresas, a pesquisa avançou no sentido de compreender a gestão destas ações. Desta forma, o quarto bloco estudará como se dá a gestão das ações sociais nas empresas pesquisadas nos aspectos referentes ao desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento técnico das equipes, monitoramento e avaliação, participação de voluntários, existência de planejamento estratégico.

A contratação de especialistas externos, para apoio ao desenvolvimento das atividades, à publicação de relatórios, ao balanço social e à decisão sobre a execução das ações e aporte de recursos, também foi considerada.

Para cada uma destas questões as empresas foram estimuladas a indicarem “sim”, “não” e “em implantação” e desta forma chego

**Quadro 34** – Como se dá a gestão da Ação Social da empresa

Item da gestão	Nº Respostas		
	1	2	3
Alternativa			
Há investimento em capacitação das lideranças da empresa sobre temas relacionados?	7	2	1
Há investimento em capacitação dos profissionais responsáveis pela Ação Social da empresa?	5	3	2
Há monitoramento e avaliação dos projetos?	4	2	4
Há mensuração de resultados dos projetos?	3	3	4
Cada projeto é planejado de forma ampla?	6	1	2
Há planejamento estratégico para a Ação Social da empresa?	3	4	2
Há participação de voluntários nos projetos?	7	0	3
Há contratação de consultores para o desenvolvimento dos projetos?	2	7	1
Há publicação de relatórios sistemáticos sobre a Ação Social?	2	4	4
A empresa publica um Balanço Social?	4	4	2

Legenda: (1) Sim; (2) Não; e (3) Em implantação.

O papel que a liderança da empresa assume no processo de instalação de uma nova cultura organizacional é central e, via de regra, se constitui no primeiro passo dado na grande parte das empresas. Nesta pesquisa este dado é corroborado.

A primeira questão investiga a existência de investimentos que objetivam dar aos líderes visão ampliada sobre os temas relacionados à ação social. Dentre as empresas da amostra, sete indicam que há investimentos, enquanto duas informam que não. Apenas uma empresa indica que está implantando este aspecto.

Por outro lado, a capacitação dos profissionais responsáveis pelas ações também não deve ser negligenciada. Entende-se por capacitação dos profissionais responsáveis, ações de treinamento e desenvolvimento de competências específicas para lidar com os aspectos gerenciais e operacionais relacionados ao tema.

No caso deste estudo, cinco entre as dez empresas pesquisadas, indicaram a existência de investimento em capacitação e em outras duas informam estar em implantação. Para três empresas este investimento ainda faz parte dos planos.

Se aglutinar as empresas que responderam “sim” com aquelas que responderam

“em implantação” o dado revelará que em curto prazo um número de maior de empresas estará desenvolvendo sua equipe técnica e isso deverá repercutir positivamente no processo de execução de tais atividades.

Um dado preocupante fica por conta das três empresas que declararam não estar investindo nesta capacitação. Independente do número de empresas, isso significa que as mesmas estão investindo recursos financeiros em Ação Social, que estas ações, em tese, possuem objetivos, mas que as equipes profissionais responsáveis não estão sendo preparadas adequadamente para esta finalidade. Significa dizer que os resultados destas ações podem não atingir os indicadores estimados e beneficiários deixarão de ser atendidos ou serão atendidos com qualidade inferior ao esperado.

Outro elemento importante da gestão é a prática de monitoramento e avaliação de projetos. Para quatro empresas este elemento está presente em seus processos e para um número igual está em processo de implantação.

Se tomarmos estas duas respostas em conjunto o resultado pode indicar que no curto prazo um número maior de empresas estará praticando gestão mais qualificada o que redundará em ações igualmente mais qualificadas. Por outro lado, duas empresas respondentes indicam não realizar e informam que não estão em fase de implementação, o que revela a ausência de objetivos transformadores.

A questão seguinte traz o tema da mensuração de resultados. Em três organizações a mensuração é uma prática já instalada em seus processos de gestão, no caso, das ações sociais. Em quatro empresas esta prática se encontra em fase de implantação e em três organizações não há mensuração de resultados. Estes dados revelam que embora presente no discurso do *management*, colocando no ambiente organizacional intensa pressão nas equipes pela busca de resultados, o tema parece não ter a mesma intensidade quando se trata da ação social.

Por outro lado, ao perguntar às empresas se cada projeto é planejado de forma ampla, apenas uma informou que não e seis, entre as dez pesquisadas, indicaram a existência de um planejamento para cada projeto. Ainda, duas responderam que estão implementando tal procedimento.

Outro tema vinculado a esta questão é o planejamento estratégico específico para a ação social. Tal planejamento foi entendido nesta pesquisa como sendo aquele realizado com os principais tomadores de decisão da organização, cujo conteúdo e impacto estejam voltados ao longo prazo, incluindo visão clara sobre as competências instaladas e o propósito com as ações. Difere, portanto, do planejamento que é organizado no nível da

realização da tarefa (operacional) e do que ocorre no nível da utilização e gestão dos recursos (gerencial).

Nesta pesquisa, quatro entre as dez empresas afirmaram não possuir este planejamento estratégico. Somente em três empresas o processo de gestão contempla esta dimensão na Ação Social, enquanto que para duas ela está em fase de implantação.

Como já visto no terceiro bloco desta pesquisa todas as organizações possuem alguma ação social. Se elas existem, pode-se pressupor que os planejamentos operacionais e gerenciais mínimos, também existem. Os dados obtidos nas questões acima sobre monitoramento, avaliação e mensuração reforçam esta possibilidade.

Agregando mais um dado, agora sobre as respostas à pergunta referente ao planejamento de cada projeto, pode-se inferir que os projetos individualmente são amplamente planejados, mas a integração de todos os projetos e o impacto final deste conjunto, não. Isso explica porque um maior número de empresas indica realizar planejamento de cada projeto, assemelhando-se mais a um planejamento operacional, e um número menor de empresas indica a realização do planejamento estratégico.

Sendo assim, observa-se um quadro onde não se colocam dúvidas sobre a orientação dada aos projetos sociais, qual seja o de incluir a empresa no contexto daquelas que realizam tais ações. Restam dúvidas, entretanto, sobre a eficácia das ações no que se refere à capacidade de transformação das realidades onde estão presentes, quando as ações não contiverem o respectivo planejamento estratégico.

Quando se examina, então, as duas últimas questões em conjunto, e que envolvem o monitoramento, avaliação e mensuração de resultados, outras reflexões são possíveis. Vejamos, por exemplo, a indicação trazida por Calil (2001, p. 23). “A preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos/ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais da diferenciação entre essa prática e a filantropia tradicional.”

Sendo assim, pode-se considerar que, observando as respostas desta amostra de empresas, as mesmas estão vivenciando uma fase mais primária no que se refere ao desenvolvimento das organizações no tema da ação social. Sabem, também, ser este um caminho de aprendizagem necessário para que as ações ganhem eficácia, assim como debatido quando se examinou a filantropia empresarial básica e avançada neste estudo.

Continuando a análise das questões deste quarto bloco da pesquisa, toma-se agora o tema do voluntariado. Em nenhuma organização ele deixou de ser trabalhado. Em sete, por exemplo, o voluntariado está envolvido nas ações sociais promovidas pelas empresas

e em três, esta participação está sendo viabilizada.

A mobilização em torno deste tema tem sido marcante, em particular na última década e igualmente tem invadido o ambiente organizacional por diferentes razões. À luz dos dados analisados até agora, podem-se inferir algumas peculiaridades para esta amostra de empresas pesquisadas.

Como foi visto, a primeira delas é que a responsabilidade das ações tem sido atribuída às áreas de recursos humanos. É da natureza funcional destas áreas a mobilização e o envolvimento dos funcionários em torno das questões relevantes para cada empresa. Neste aspecto faz muito sentido que áreas com vocação para lidar com pessoas acabem sendo responsáveis pelas ações sociais, pois captam, com relativa facilidade, as questões sobre o tema, debatidas por lideranças, organizações da sociedade civil e a mídia. Tendo *expertise* no desenvolvimento humano, rapidamente a área o coloca também a serviço da nova função, recentemente incorporada, de gerir as ações sociais.

Outra peculiaridade diz respeito à idéia da empresa como central de recursos, preconizada por um dos principais disseminadores de programas de voluntariado no Brasil. Martinelli (1997, p. 84) comenta:

A riqueza desta central [de recursos] inclui: informações (o recurso mais precioso da atualidade), técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, senso de prioridade, recursos materiais e financeiros e, sobretudo RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS, que possibilitam a mobilização de todos os outros recursos (destaque do autor).

Para este autor, também idealizador do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, a idéia da empresa-cidadã passa necessariamente pelo entendimento de que a organização privada tem um papel na sociedade, além da geração de riqueza e que isto está vinculado à possibilidade de colocar seus funcionários a serviço da solidariedade e da resolução de questões sociais.

Uma terceira e última peculiaridade diz respeito ao fato de que a mobilização de funcionários para o trabalho voluntário, dependendo do modelo escolhido para esta mobilização, não implica em grandes custos para a empresa, aspecto intensamente acompanhado em qualquer organização.

Resgatando alguns dados vistos até aqui, as empresas desta amostra apontam que os recursos utilizados nas atividades são próprios (Quadro 34), que a própria empresa é responsável pela gestão destas atividades (Quadro 31) e que a área de recursos humanos é a principal responsável pela Ação Social da empresa. Já, neste quarto bloco, vimos também que

as empresas declaram a existência de investimentos na capacitação dos profissionais que estão envolvidos nestas ações.

Analisando estes dados em conjunto observa-se que o conhecimento necessário para a execução destas atividades nasce no próprio ambiente interno das organizações na medida em que a capacitação também está inserida na afirmação “utilização de recursos próprios”.

Considerando, então, as relações com a comunidade como atividade recém agregada à agenda de trabalho da área de recursos humanos, a competência necessária para seu desenvolvimento não está necessariamente presente no ambiente interno. Sendo assim, a empresa deveria buscar outras fontes para o acesso a esta competência, e neste caso, a utilização de consultores externos que apoiassem os profissionais internos poderia ser esta fonte.

A pesquisa revela um dado em outra direção. Apontou que apenas duas empresas recorrem a este artifício enquanto sete declaram não contratarem consultores, desenvolvendo suas atividades sem este apoio. Uma empresa declarou estar encaminhando este tema.

Desta forma, pode-se inferir que o ritmo de implementação destas ações obedece às condições muito particulares de cada empresa e que padrões elevados de eficiência, de eficácia e de maturidade destas ações estão diretamente condicionados a este mesmo ritmo.

As duas últimas questões tratam da informação e prestação de contas. Quando perguntado às empresas sobre a existência de relatórios sistemáticos da Ação Social, duas declararam ter tais relatórios enquanto quatro informam não possuir. Já em quatro casos informam que tal procedimento está em implantação.

Continuando, quando questionados sobre a publicação de balanço social os dados se apresentam da seguinte forma: em quatro organizações há a publicação, em duas está em implantação e em quatro o balanço social não é publicado.

Fazendo distinção entre relatórios sistemáticos e o balanço social, pode-se considerar que o primeiro ocorre mais no nível técnico e interno, dando conta de aspectos específicos das diferentes ações envolvidas. O segundo propõe nível mais complexo de informações, envolve a empresa como um todo e é direcionado predominantemente para o público externo à empresa, conforme aponta o Instituto Ethos (2005) em seu guia específico.

Sendo assim, é curioso observar que as empresas busquem mais freqüentemente a publicação externa, ainda que mais complexa, do que relatórios sistemáticos



e internos. Seguramente há razões para esta decisão, mas investigá-las não está no escopo desta pesquisa.

A linha que separa o balanço social como um instrumento de gestão, que auxilia o processo de transparência entre empresa e sociedade, de um instrumento de gestão para a comunicação institucional é muito tênue e difícil de ser medida. No caso específico desta amostra pode-se inferir que as empresas respondem com mais avidez aos estímulos externos do setor privado no tocante à publicação do balanço social, diante de um contexto no qual se premiam empresas por esta ação e no qual parte significativa delas publica.

O último item pesquisado, neste quarto bloco, trata do espaço da decisão. Considerando o fato que nesta amostra a Ação Social é executada pela própria empresa, o poder decisório deverá estar centralizado em algum nível da estrutura organizacional, ou órgão interno específico, ou ainda descentralizado, portanto compartilhado, por entre diferentes níveis ou órgãos especificamente criados para este fim, conforme apresenta o quadro abaixo.

**Quadro 35 – Decisão sobre realização e aporte de recursos**

Nível envolvido	PQU	BEHR	SACHS	Hayes	Mahle	S.Gobain	Tower	Basf	PSM	TRW	Total
Conselho de administração da empresa	X							X			2
Presidência	X		X	X	X		X		X		6
Diretoria	X	X	X	X	X	X	X		X	X	9
Comitê de diretores					X						1
Conselho próprio dos projetos						X					1
Gerência		X	X			X	X				4
Outro						X		X			2
Nº. de níveis envolvidos na Empresa	3	2	3	2	3	4	3	2	2	1	

**Fonte:** Respostas das empresas

Nela pode-se observar a quantidade de níveis da estrutura ou órgãos que estão envolvidos e o número de empresas que utiliza um determinado nível ou órgão para o processo decisório. A soma das respostas, entretanto, não corresponde ao número da amostra, pois cada organização pode informar um ou mais níveis decisórios.

Para duas empresas pesquisadas é no conselho de administração, onde as decisões sobre execução e recursos acontecem. No caso de seis empresas este processo se localiza na presidência.

Um dado que aparece de forma destacada é que para nove das dez empresas a

decisão está atribuída ao nível da diretoria, onde parece estar o grande volume do poder decisório. Apenas uma empresa informa que a decisão também ocorre no nível de diretoria, porém em comitê.

Em apenas um dos casos a empresa declara que o poder decisório está atribuído a um conselho específico do projeto, enquanto que para quatro organizações a gerência é o nível adequado para a tomada de decisão.

Duas organizações declararam utilizar outras formas. Para a Saint-Gobain, além da diretoria, conselho do próprio projeto e gerência, o poder decisório sobre a execução e aporte de recursos é compartilhado também por equipes formadas exclusivamente para a realização da Ação Social, assemelhando-se a uma equipe de projeto.

No caso da BASF, a empresa declara a existência de um conselho de sustentabilidade que em conjunto com o conselho de administração compartilham as referidas decisões.

Se extrairmos os números da Saint-Gobain, que atribui a responsabilidade pela decisão a quatro níveis distintos e a TRW que atribui a apenas um, pode-se visualizar que, nas demais organizações, dois ou três níveis são, em número, os níveis frequentemente utilizados para desenvolver a dimensão decisória dos projetos, variando apenas os níveis em si. Em outras palavras, uma Ação Social com dois ou três níveis decisórios parece ser a forma mais freqüente entre as empresas desta amostra, variando apenas a posição dos níveis ou órgãos na estrutura organizacional.

Em síntese, neste quarto bloco examinou-se a gestão das ações e observou-se que há investimento em capacitação das lideranças visando a compreensão sobre os temas relacionados à Ação Social. Há igualmente investimentos em capacitação das equipes de profissionais que gerenciam e operacionalizam as ações. Observou-se também que as dimensões do planejamento e controle estão presentes na gestão destas atividades.

Detectou-se, ainda, a presença importante dos voluntários nas ações sociais das empresas, mas no que se refere à aquisição de conhecimento, boa parte delas não buscam consultores externos e não utilizam esta fonte para ampliação dos conhecimentos na área, reforçando o dado de utilização de recursos próprios. Por último, este bloco apontou que a amostra de empresas se utiliza predominantemente do balanço social, mas ainda não utiliza com a mesma freqüência os relatórios sobre a Ação Social especificamente.

O quinto e último bloco da pesquisa traz uma pergunta central, e aberta, propondo que as empresas da amostra identifiquem os principais desafios. A questão é: quais são os principais desafios que se colocam para a Ação Social da empresa?

Cabe recordar que a pesquisa foi respondida por líderes das áreas de recursos humanos das empresas, considerando que os mesmos líderes são, em sua maioria, responsáveis pela Ação Social da empresa.

A investigação deste tema foi dividida em quatro campos distintos. São eles: (1) no campo da concepção e formatação dos projetos; (2) no campo da implementação; (3) no campo da gestão do projeto; e (4) no campo da articulação com políticas e práticas de RH.

Neste bloco os nomes das empresas serão omitidos visando tratar as respostas de forma abrangente, permitindo fazer considerações a partir das opiniões integrais de cada empresa.

Considerando o campo da concepção e formatação como estágio inicial de um projeto, procurou-se detectar que naturezas de desafios se colocam nesta fase. No quadro abaixo, primeiramente, apresenta-se o conjunto de respostas das empresas.

**Quadro 36** – Desafios no campo da concepção e formatação

<b>Empresa</b>	<b>Respostas</b>
1	Definir a área do entorno a ser atingida
2	O maior desafio é identificar as reais necessidades da comunidade local, ajustando o programa de RSE a estas necessidades, ao perfil do negócio da empresa e suas possibilidades orçamentárias e à capacidade da equipe de gestão/coordenação do programa.
3	Busca de informações que complementem o tema principal, auxiliando na concepção e desenvolvimento do projeto
4	Planejamento e organização
5	Envolvimento das lideranças Falta de uma equipe na unidade
6	Consolidar ações descentralizadas e dispersas, conduzindo as diversas Unidades para um modelo comum de conceito de Ação Social, sem, com isso, ferir as intervenções locais.
7	Integração da empresa à comunidade.
8	Alinhamento com as Diretrizes da Matriz na Alemanha
9	Conscientização da alta direção quanto às necessidades e implementação da Responsabilidade Social.
10	Falta de capacitação do pessoal envolvido

**Fonte:** Questionários de pesquisa

Os desafios neste campo podem estar relacionados aos níveis da: (a) operação, quando trata de questões inerentes à execução; (b) gestão, quando está vinculada às funções gerenciais de planejar, dirigir, controlar e avaliar; e (c) estratégico, quando aponta para

questões que envolvem a identidade do projeto, visão de futuro, alinhamento de conceitos e diretrizes e definição de objetivos de longo prazo. Como base nestas definições o quadro a seguir apresenta as respostas considerando a estrutura acima.

**Quadro 37** – Níveis distintos dos desafios relacionados à concepção e formatação

Empresa	Níveis		
	Operacional	Gerencial	Estratégico
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Como se observa, os desafios no campo da concepção e da formatação para as empresas (3), (5) e (10) caracterizam-se pelo nível da operação dos projetos. Em outras palavras, quando o projeto está na fase inicial de criação e formatação, os envolvidos sentem que as dificuldades estão localizadas no nível da operação. Nestes casos a ausência de referências internas ou externas, de vivências anteriores ou mesmo a necessidade de realizar algo novo em sua agenda de trabalho podem indicar tais dificuldades.

Nos casos das empresas (1), (2), (4), (6) e (9), os desafios se apresentam no nível gerencial. Significa, ainda que estejam no campo da concepção, faltam referências que lhes ajudem a formatar adequadamente o projeto.

Por vezes, esta ausência de referência não possui vínculo direto com o tema ou questão técnica do projeto, mas sim com questões que já fazem parte das dificuldades organizacionais daquela empresa em particular, e que agora o projeto incorpora. Isto é reforçado pela fala da empresa (6) “Consolidar ações descentralizadas e dispersas, conduzindo as diversas Unidades para um modelo comum de conceito de Ação Social, sem, com isso, ferir as intervenções locais”, claramente apontando para a relação entre objetivos da corporação e das diversas unidades.

As empresas (7) e (8) indicaram desafios que se localizam no nível estratégico.

Nestes casos como nos anteriores as referências são “ferramentas” importantes para construção de um projeto adequado. Entretanto, quando se fala do estratégico a visão de mundo e os valores pessoais dos envolvidos no processo tomam peso relevante, na medida em que este nível exige posicionamentos e revisão de valores.

As falas destas empresas indicam esta questão. A empresa (7) declara, por exemplo, que o principal desafio na concepção e formatação está relacionado à integração da empresa à comunidade. Empresa e comunidade se colocam como dois universos distintos, e os elementos necessários para integrar mundos distintos significam flexibilidade para interagir, considerar o outro como igual e tomá-lo como importante. Tais elementos somente estão presentes em pessoas que possuem valores renovados, marcando assim a relevância da atitude individual no processo de relação, no caso, entre empresa e comunidade.

Por último, considerando a amostra pesquisada o quadro visualmente indica certa predominância de desafios no nível da gestão. Na medida em que estes projetos são colocados sob a responsabilidade da área de recursos humanos que, como já vimos, possui uma agenda intensa é natural que seus gestores indiquem este nível como desafio. Gerenciar agenda que possui público-alvo distinto, funcionários e comunidade, significa potencializar os desafios de integração e sinergia, o que sugere maior atenção na definição de seus objetivos estratégicos, agora incorporados com componentes externos à empresa.

Passando a analisar agora os desafios no campo da implementação. Considera-se este campo como sendo o estágio de execução dos projetos e, no quadro abaixo, apresenta-se o conjunto de respostas obtidas das empresas pesquisadas.

**Quadro 38** – Desafios no campo da implementação

<b>Empresa</b>	<b>Respostas</b>
1	Definir de que maneira a empresa estará à frente do empreendimento Em alguns momentos as dificuldades surgem na obtenção de recursos:
2	- Financeiros - Humanos (organização, voluntários, conciliar horário de trabalho etc.)
3	Disseminação das informações, buscando atingir a maioria da população interna para conhecimento do projeto.
4	Sensibilização de todos os colaboradores
5	Falta apoio

continua

continuação

<b>Empresa</b>	<b>Respostas</b>
6	Criar motivação interna nas Unidades que ainda não praticam Ações Sociais para o desenvolvimento destes programas e, ao mesmo tempo, harmonizar os diferentes conceitos e projetos sociais das diversas divisões do grupo.
7	Atender as necessidades das comunidades da região mais carente
8	Alinhamento da Diretriz Global e das necessidades e demandas locais (Brasil e cidades de atuação).
9	Recursos financeiros destinados a Responsabilidade Social
10	Falta de recurso humano e também da capacitação

**Fonte:** Questionário de pesquisa

Os desafios neste campo se apresentam de forma similar aos primeiros já trabalhados anteriormente. Eles podem ser classificados em três dimensões distintas: (a) técnica, quando o elemento trazido está relacionado ao tema específico do projeto; (b) da gestão, quando está o conteúdo trazido pela empresa respondente está relacionado com as funções gerenciais de planejamento, direção, controle e avaliação; e (c) estratégica, quando apontar para a identidade do projeto, o alcance de seus objetivos, a relação destes com objetivos superiores, a visão de futuro e o resultado todas as partes interessadas.

Exemplificando: se o projeto é de apoio à criança e ao adolescente em situação de risco social, ao tratar do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, a empresa estará neste momento tratando da dimensão técnica da ação. Ao tratar da distribuição dos recursos, alocação das pessoas e competências para a realização da tarefa ou ainda planejar ações preventivas, estará tratando da dimensão da gestão. Por fim, ao tratar dos objetivos com este projeto de apoio à infância, dos resultados a que se pretende chegar, do significado que ele pode ter para as partes interessadas, estará tratando da dimensão estratégica. Examinemos o Quadro 39:

**Quadro 39** – Dimensões distintas dos desafios relacionados à implementação

Empresa	Dimensões		
	Técnica	Da gestão	Estratégica
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Ela mostra que para as empresas (2), (3), (4), (5), (6), (9) e (10) os desafios na implementação se apresentam destacadamente na dimensão da gestão, ora presentes na questão dos recursos financeiros, ora presentes na integração de diferentes unidades, na falta de apoio ou sensibilização de pessoas.

Para as empresas (1), (7) e (8), os desafios na implementação estão relacionados com a dimensão estratégica, presente nas questões de alinhamento de diretrizes ou mesmo de compreensão sobre as reais necessidades da comunidade.

De maneira geral, os desafios na implementação da Ação Social para a amostra pesquisada se apresentam na dimensão das funções gerenciais, assim como observado ao examinar o item anterior referente aos desafios no campo da concepção e formatação.

Pode-se inferir, novamente, que diante da necessidade da construção de uma nova agenda de trabalho para a área de recursos humanos, que contemple uma missão capaz de atender funcionários e comunidade, seus gestores encontrem dificuldades de integrar e criar sinergias entre as diferentes ações protagonizadas pela área, tarefas centrais da atividade de gestão.

A pesquisa examinou a opinião das empresas respondentes em um terceiro desafio, desta vez no campo da gestão do projeto, propriamente dito. Considera-se campo da gestão, assim como já conceituadas, as atividades relacionadas às funções gerenciais de planejamento, direção envolvendo liderança, execução envolvendo a gestão com as pessoas, alocação de recursos e organização, controle envolvendo mecanismos de monitoramento e

mensuração de resultados, e avaliação envolvendo a consecução dos objetivos. O quadro abaixo apresenta as opiniões das empresas da amostra.

**Quadro 40** – Desafios no campo da gestão do projeto

<b>Empresa</b>	<b>Resultado</b>
1	O comprometimento da alta direção
2	Conscientizar o corpo diretivo da empresa, da importância da RSE no contexto de gestão do negócio. Conseguir alinhar as ações de RSE aos objetivos estratégicos da empresa.
3	Mensuração de resultados e sensibilização constante.
4	Falta de experiência com este tipo de atividade. Falta de indicadores de RSE
5	Suporte de pessoal operacional para acompanhar os projetos e ações Recursos
6	Já está implantado o controle dos projetos realizados. Atualmente, o desafio é apurar os resultados e traduzi-los em benefício para a Empresa (não financeiros, como, por exemplo, imagem frente os clientes e fornecedores, endomarketing etc.)
7	Conciliar as atividades da empresa com o programa social.
8	Internalizar o conceito para todos os níveis da organização.
9	Profissionais capacitados e estrutura para planejamento / execução das ações a serem desenvolvidas.
10	Falta de recurso humano e disponibilidade de tempo do pessoal envolvido

**Fonte:** Questionários da pesquisa

Para melhor compreender as respostas obtidas, propõe-se classificá-las em três estágios de desenvolvimento distintos: (1) quando o desafio se impõe pela pergunta: onde a empresa está e como vai seguir?; (2) quando o desafio se coloca com a pergunta: como podemos melhorar o que já fazemos? (eficiência); e (3) quando o desafio se apresenta com a seguinte pergunta: que resultados as ações irá gerar? (eficácia). Vejamos, então, a classificação no Quadro 41:



**Quadro 41** – Estágios dos desafios no campo da gestão

Empresa	Estágios		
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Para as empresas (1), (2), (4), (5), (7), (8) os desafios declarados estão associados ao Estágio 1 de desenvolvimento. Significa dizer que nestas empresas seus processos de gestão, no que se refere às ações sociais, se encontram num momento de escolha inicial, de erros e acertos, de geração de identidade, em síntese, de construção.

Ainda neste estágio, os casos das empresas (2), (5) e (7) se mostram sensivelmente diferentes. Tais empresas apresentam desafios que pertencem ao estágio 1 e outros que pertencem ao estágio 2 simultaneamente. Com isso pode-se inferir que estas organizações vivenciam um processo de transição de sua gestão da ação social.

Para as empresas (3), (9) e (10), os desafios se mostram relacionados com a busca de melhor eficiência nas ações sociais, o que não significa que não tenham questões básicas presentes, mas ao indicarem estes desafios como principais, tais empresas sinalizam seu foco central. Isto reforça sua posição no estágio 2 da classificação proposta.

A empresa (6) declara que seu principal desafio está relacionado com a questão de resultados. Examinando esta afirmação, sem nenhum juízo de valor, compreende-se que esta organização avançou em sua vivência na gestão da Ação Social na medida em que após a implantação dos controles, caminha agora para a análise sobre resultados.

De maneira geral, ao examinar os desafios da gestão apresentados no Quadro 40 pode-se observar que boa parte das organizações ainda vivencia contexto marcado pelas perguntas: (1) onde a empresa está e como vai seguir?; e (2) como podemos melhorar o que já fazemos. Isto significa também que a Ação Social destas organizações está marcada com estas

características. Alguns projetos trazem mais questionamentos sobre como estão e para onde vão, enquanto outros, já ultrapassados estes, se perguntam como fazer melhor.

Tais estágios não indicam que uma empresa está melhor ou é mais competente que outra, apenas demonstra degraus diferentes na vivência do mesmo processo.

O quarto desafio, a ser examinado, se localiza no campo da articulação da Ação Social com políticas e práticas de RH. Sendo estas áreas as principais responsáveis pela formatação, implementação e gestão da Ação Social da empresa, nos casos em que a própria empresa também é responsável, cabe verificar a opinião de seus gestores sobre quais são os principais desafios neste campo. Vejamos o quadro abaixo com a consolidação de todas as opiniões.

**Quadro 42** – Desafios no campo da articulação com políticas e práticas de RH

<b>Empresa</b>	<b>Resultado</b>
1	Sem problemas
2	Não vemos isto como desafio, mas sim como oportunidade. Este é um tema bastante atual e sensível, permitindo um reforço da imagem positiva da área de RH e atraindo facilitadores para gestão de suas políticas e práticas na organização.
3	Alinhamento e ajustes das políticas atuais.
4	Sem problemas
5	Faltam envolvimento e apoio dos níveis de liderança
6	O desafio atual é o de encontrar meios para trazer o corpo de gestão a transmitir e projetar os princípios de ação e comportamento da empresa à Comunidade (Solidariedade, Respeito, Integridade, entre outros).
7	Formatar Programa Social na empresa visando participação dos funcionários.
8	Valorizar o público interno e o público externo (comunidade) com equilíbrio (não fazer mais ações para os externos e detrimento do público interno).
9	Definição dos valores da empresa e se os mesmos estão focados na Responsabilidade Social.
10	Por ser um programa que está sob a responsabilidade do DRH, não encontramos dificuldades na articulação com as políticas e práticas de RH, uma vez que procuramos trabalhar com alinhamento.

**Fonte:** Questionários de pesquisa

Para analisar o conteúdo deste quadro propõe-se a seguinte estrutura. As respostas trazidas pelas empresas da amostra estão intimamente ligadas ao propósito maior da articulação. Sendo assim, podem-se considerar três níveis distintos: (1) quando a articulação com as políticas e práticas de RH é utilizada como indutora da gestão interna; (2) quando utilizada como elemento de gestão interna e externa; e (3) quando utilizada como elemento

indutor de uma nova forma de pensar e agir a gestão empresarial.

**Quadro 43** – Níveis de articulação com política e práticas de RH

<b>Empresa</b>	<b>Níveis</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

quatro empresas declararam um entendimento de que RSE é uma nova forma de pensar e agir a gestão da empresa.

Ainda que esta pesquisa tenha se dedicado, a partir do terceiro bloco, exclusivamente a examinar as relações com a comunidade onde a Ação Social se localiza, empresas deixaram de declarar desafios exatamente na articulação entre uma função já existente e outra, não necessariamente nova para o contexto empresarial, mas sim para a área de recursos humanos. Isso ficou destacado quando se estudou na página 80, o modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000), cuja orientação está voltada para o público interno.

Que razões poderiam justificar estes dados? Esta pesquisa abre espaço para que questões como estas possam ser incorporadas por novos estudos nesta área. Por hora, o que se pode inferir a partir dos dados aqui levantados é que, por ser vivência ainda recente, os processos de gestão estão notadamente localizados no “aqui e agora”, no “fazer” e no seu desenvolvimento técnico.

Um tempo maior será necessário para que estes processos ultrapassem a curva de aprendizado, saindo da visão de curto prazo, migrando para uma visão mais integradora, onde a função social se conecta com a gestão empresarial e seja capaz de recriá-la.

Sintetizando o que este quinto bloco pode trazer a respeito dos desafios encontrados pelas áreas de recursos humanos na realização da Ação Social da empresa, observou-se que no campo da concepção e formatação dos projetos, os desafios se localizam predominantemente no nível gerencial. Isto também foi percebido quando se examinaram os desafios relacionados com a implementação, na medida em que se concentraram na dimensão da gestão.

A pesquisa também examinou os desafios no campo da gestão propriamente dito. Detectou-se que os mesmos transitam entre um estágio mais orientado para a construção dos projetos e suas respectivas indagações, e outro, onde os desafios apontam para a busca da eficiência.

Por último, quando se examinaram os desafios no campo da articulação da Ação Social com as políticas e práticas de recursos humanos, observou-se a predominância das opiniões em tomar a Ação Social como instrumento indutor da gestão interna da organização. Tal fato se dá como fruto do exercício da própria função que foi construída exclusivamente para o atendimento do público interno e das questões pertinentes à gestão do lado humano da organização. Ser um ator organizacional com um papel para fora da organização, talvez seja o maior desafio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como impulso inicial a constatação de que as áreas de recursos humanos têm sido a principal gestora da Ação Social das empresas, especificamente nas organizações que optaram em não constituir fundações e institutos para esta finalidade.

Não se tem notícia de literaturas, estudos e investigações que tenham dedicado tempo na compreensão da relação entre a área de recursos humanos e as relações comunitárias, no contexto da responsabilidade social da empresa como modelo de gestão.

Neste sentido a pergunta inicial que o orientou foi: como ocorre a gestão das ações sociais executadas pelas áreas de recursos humanos no âmbito das relações com a comunidade externa à empresa?

Na medida em que se conheça mais sobre a gestão destes projetos, será possível avançar e refletir sobre os princípios e fundamentos que norteiam tais ações, assim como compreender mais sobre a maneira como a área de recursos humanos e seus profissionais interpretam os papéis envolvidos e que expectativas são colocadas sobre os resultados.

Com a presente pesquisa, buscou-se contribuir para a implementação do modelo de gestão socialmente responsável, no que se refere à gestão das relações com a comunidade tendo como interlocutor inteligente a função recursos humanos. Buscou, ainda, refletir sobre a construção de um novo papel para esta área. O papel de interlocução estratégica entre a esfera privada e pública, o que implica na ressignificação, de sua visão e práticas, indo além da execução dos projetos e da conquista dos resultados até aqui alcançados.

A pesquisa foi estruturada em cinco blocos distintos. São eles: (1) percepções sobre o conceito e prática de RSE nas empresas pesquisadas; (2) o contexto da RSE nas empresas pesquisadas; (3) o que a empresa está realizando em termos de ação social; (4) a gestão da Ação Social pela área de recursos humanos; e (5) desafios para ação social.

No bloco 1 desta pesquisa examinou-se a relação entre o “pensar” e o “agir” da organização. Observou-se, primeiro, que não há uma única forma de se perceber a RSE. As empresas pesquisadas mostraram diferentes entendimentos e reforçaram a idéia da existência de um processo gradual e cumulativo cuja porta de entrada pode ser traduzida como

filantropia empresarial primária, conforme abordado no capítulo 2, p. 57 deste trabalho, culminando com a implementação da RSE como um modelo de gestão empresarial.

Diante desta diversidade de percepções é fundamental que a organização tenha claro aquela que predomina em seu ambiente a fim de que possam atuar sobre este processo de forma planejada e almejando patamares superiores na implementação da RSE.

Posteriormente refletiu-se sobre os motivos que impulsionaram as empresas na implementação da RSE. Aqui, igualmente, observou-se que não há uma única motivação, nem tampouco que esta motivação esteja somente associada a aspectos econômicos.

A pesquisa utilizou a classificação que Tenório (2004), conceituada no Quadro 1 desta dissertação, porém validando-a em parte. Encontraram ressonância nesta amostra as motivações impulsionadas pelos *stakeholders*, portanto, por pressões externas às empresas, as de natureza instrumental que buscam vantagens e benefícios e aquelas relacionadas aos valores da cultura organizacional.

Esta mesma classificação, entretanto, não dá conta de outros motivos igualmente relevantes tais como aquele relacionado ao próprio *management*, quando a busca de melhoria continuada é acionada pelo próprio sistema. Em outras palavras, a pesquisa

campo social implica em ser competente para transformar a realidade.

O último aspecto analisado no bloco 1 foi o alinhamento existente nas empresas da amostra, considerando a percepção sobre o conceito, a intenção primária colocada nas ações de RSE e prática de referência em RSE.

Observou-se que predominam: (a) a compreensão de que RSE se traduz na adoção de mecanismos que visam à transformação da cultura organizacional; (b) como objetivo primário o fortalecimento do papel da empresa junto à comunidade; e (c) ação na comunidade como prática que melhor corresponde ao conceito de RSE para as organizações respondentes.

Esta coerência, na verdade se transforma no círculo vicioso que impede a organização de expandir o conceito de RSE para todos os processos de gestão da empresarial. Impede ainda que se viabilize um modelo capaz de gerenciar todas as partes interessadas de uma empresa e não somente uma representada, aqui, pela comunidade ou sociedade.

O segundo bloco da pesquisa contribuiu para conhecer o contexto onde a RSE está se desenvolvendo. As ações sociais nestas empresas, de forma predominante, tiveram seu início entre a década de 1990 e primeira metade da década de 2000 e as empresas foram escolhendo formas distintas para esta iniciação. Algumas iniciaram pela preparação da liderança e do ambiente organizacional, enquanto outras iniciaram realizando projetos.

Outro dado confirmado pela investigação foi que as áreas de recursos humanos são as responsáveis pela execução e gestão da RSE, no que concernem às relações com a comunidade, particularmente naquelas em que não há Fundações e Institutos para esta finalidade.

Confirmou-se ainda, que não há uma única razão para a disseminação dos conceitos da RSE internamente na empresa. Para quatro organizações a razão é a busca de aprimoramento na gestão interna. Para duas está relacionado ao mundo externo e ao papel da empresa na sociedade. Há quatro, entretanto, que objetivam estas duas questões.

No terceiro bloco da pesquisa examinaram-se as ações que estas empresas realizam e, neste sentido, identificou-se o seguinte perfil: (a) a Assistência Social, Educação, Saúde, Cidadania e Meio Ambiente são as áreas temáticas de seus projetos; (b) têm as crianças, adolescentes e as comunidades em geral como público alvo das ações; (c) são empresas que operam seus projetos, mas também apóiam projetos de terceiros; (d) são as áreas de recursos humanas as responsáveis diretas pelas ações; (e) têm orçamentos que variam entre R\$ 50.000,00 a R\$ 5.000.000,00 ao ano; e (f) destacadamente com recursos próprios.

Neste bloco, dedicou-se espaço também para identificar o perfil de gestão das

ações executadas pelas áreas de recursos humanos. Observou-se que há investimento em capacitação das lideranças, assim como também há investimentos na capacitação dos profissionais responsáveis pelos projetos. Mostrou-se, ainda, que no curto prazo, um número maior de empresas estará praticando o monitoramento dos processos, mensuração dos resultados e a sua devida avaliação.

Os dados também demonstraram que as ações, quando pensadas em projetos específicos são amplamente planejadas, contudo a integração e articulação entre todos, ainda não. Significa dizer que embora o setor privado possa ser tomado como escola do *management*, no que se refere à gestão de ações sociais parece se aproximar mais do papel de aluno do que de professor.

Este bloco identificou, igualmente, que o funcionário voluntário está amplamente envolvido nestas ações; por outro lado as empresas têm buscado pouco o apoio de consultores externos a partir dos quais as equipes internas poderiam potencializar suas competências.

Há ainda dois últimos itens deste bloco. O primeiro relacionado com a comunicação e o segundo com a decisão. A pesquisa mostrou que as empresas desenvolvem mais instrumentos como o Balanço Social, que objetiva comunicar-se com um número mais elevado de *stakeholders*, mas desenvolve poucos relatórios de andamento para dentro do projeto, ou seja, com os envolvidos naquele projeto sejam eles financiadores, gestores, parceiros, equipe de profissionais e população beneficiária.

Com relação ao processo decisório, observou-se que há multiplicidade em termos de estrutura organizacional. Em nove empresas o processo decisório está distribuído entre dois e quatro níveis. Em apenas uma empresa a tomada de decisão se localiza em um único nível.

Destacadamente a Diretoria parece ser o órgão escolhido, mas compartilhando decisões ora com conselhos específicos, ora com comitês de diretoria ou ainda de gestores.

No quinto e último bloco conheceram-se os desafios percebidos pelas empresas. Quando se examina o campo da concepção e formatação dos projetos, observou-se que os desafios se localizam predominantemente no nível gerencial, ou seja, quando se concebem e formatam projetos os desafios estão relacionados com a função gerencial traduzida em como planejar adequadamente, como dirigir, como controlar e como avaliar. Isto também foi percebido quando se examinaram os desafios relacionados com a implementação dos projetos.

A pesquisa também examinou os desafios no campo da gestão propriamente



dito. Os resultados foram classificados em três estágios distintos e observou-se que a amostra se localiza em transição entre um estágio mais orientado para a construção dos projetos e suas respectivas indagações, para outro estágio onde os desafios apontam para a busca da eficiência.

Estes dados reforçam o perfil jovem da gestão dos projetos de Ação Social realizados pelas empresas, tendo como executor a área de recursos humanos, buscando as perspectivas de eficiência e eficácia num plano de médio e longo prazo. Isso não significa dizer que ao realizarem as ações o melhor não é buscado. Significa apenas que uma organização não pode melhorar o que faz (eficiência) nem atingir resultados (eficácia), se ainda não conhece o que faz e como faz.

Julga-se, portanto, que há um processo em curso e que deve ser gerenciado e amparado para sistematizar o melhor das experiências, sob pena de reinventar a roda a cada instante e atuar na superfície das questões para as quais a empresa foi chamada, percebendo ou não a profundidade deste chamado.

As palavras de Grayson e Hodges (2002, p. 6), ao introduzir a obra *Compromisso Social e Gestão Empresarial*, surgem como reforço desta indicação. Comentam:

Por outro lado, mostra [a obra] que o desconhecimento destas questões [temas emergentes de ecologia e meio ambiente, saúde e bem estar, diversidade e direitos humanos e de comunidades] faz bons profissionais se atrapalharem, provoca perda de tempo, aumenta os custos operacionais, prejudica as vendas e a reputação da empresa e leva à saída de funcionários talentosos.

Por último, examinaram-se os desafios no campo da articulação da Ação Social com as políticas e práticas de recursos humanos. Este item tem particular relevância na medida em que, sendo a agenda social dotada de certa complexidade e especificidade, um agregado recente à agenda de trabalho da área de recursos humanos, como ocorreria esta integração e articulação?

Classificaram-se os resultados de acordo com seu foco subjacente podendo ser tomado como: (a) elemento indutor da gestão interna; (b) elemento indutor da gestão interna e externa; e (c) elemento indutor de uma nova forma de pensar a gestão empresarial.

A predominância observada tem seu foco voltado para a gestão interna, sendo que apenas duas organizações apresentam foco na gestão interna e externa e nenhuma apontou foco relacionado ao item (c) acima, qual sejam os desafios que olham para a RSE como indutora de uma nova forma de pensar a gestão empresarial.

Pode-se inferir com este resultado que isto se dá como fruto do exercício da

própria função que foi construída exclusivamente para o atendimento do público interno e das questões pertinentes à gestão do lado humano da organização, como vimos ao examinar o modelo de Ulrich (2000) de múltiplos papéis para a administração de recursos humanos, no capítulo e, p. 83 desta dissertação.

Os desafios relacionados ao item (b) e (c) não foram apontados, porque ainda não foram percebidos. Por outro lado se foram percebidos os desafios relacionados ao item (a) é porque estes são aqueles que estão presentes no seu contexto. Isto não significa que estas organizações estejam erradas em suas atividades ou são insensíveis aos demais desafios. Significa apenas, que seu processo de desenvolvimento no tema está em curso e se localiza em uma determinada etapa e que desta etapa se seguirão outras. Tomar consciência sobre estas etapas poderá ajudar os líderes e gestores da área de recursos humanos.

Retoma-se aqui a reflexão feita no capítulo 3 desta dissertação. Torna-se fundamental, para a área de recursos humanos, para a empresa e para as populações envolvidas nos projetos de Ação Social, ter consciência de que as relações comunitárias e a Ação Social da empresa não é uma agenda que, agregada à de RH, terá sinergia, integração e articulação automática e natural.

O primeiro passo é ter clareza de que recursos humanos e relações comunitárias são duas agendas distintas. Ambas, proprietárias de alta complexidade e de fundamentos distintos. Julgar que a competência e *expertise* em lidar com as variáveis humanas da organização sejam suficientes para lidar também com o público externo é um risco muito grande para todos os envolvidos.

Advoga-se, com estas reflexões, a necessidade de nova negociação na organização entre a área de recursos humanos e a gestão empresarial, na qual se esclareçam os novos papéis que a área assume tacitamente ao incorporar a função de relações com a comunidade.

Advoga-se, ainda, que à luz do modelo de múltiplos papéis proposto por ULRICH (2000), sejam desenvolvidos os quatro papéis adicionais discutidos no capítulo 3, p. 99 qual sejam, o de: (a) alinhamento; (b) desenvolvimento; (c) conexão; e (d) compartilhamento.

Da mesma forma, que se tenha consciência de que a área de RH, ao assumir a função de relações comunitárias, agregará um novo público foco nas suas ações e estratégias, ou seja, a sociedade ou comunidade do ambiente externo da organização, além das pessoas da organização já existente.

Esta consciência não deve ser imposta, mas deve, à luz dos princípios das

ações de fortalecimento da cidadania individual, de responsabilidade social e de transformação de valores, tão preconizadas pelas ações sociais empresariais, serem debatidas, negociadas e construídas de forma coletiva.

Somente a partir desta reflexão e de um novo posicionamento, a área poderá ascender à condição de interlocução estratégica entre o privado e o público, a partir da gestão empresarial, sem os quais quaisquer discursos que posicione a empresa como agente na resolução de problemas de interesse público, se tornará vazio.

Outro campo que merece reflexão é sobre o investimento no desenvolvimento de líderes, dirigentes empresariais, consultores, técnicos e demais envolvidos nos temas relacionados a este estudo. Ao examinar o tema da formulação da estratégia e responsabilidade social da empresa na p.45 deste trabalho, conclui-se apontando que não se tratava de gerar um novo modelo de estratégia, mas sim de transformar o olhar de como lidar com este tema.

Quando da análise dos dados desta pesquisa, debateu-se sobre a inclusão da responsabilidade social da empresa, no que se refere especificamente às relações com a comunidade, na agenda de trabalho da área de RH, falou-se da preparação necessária das equipes da área. Falou-se, portanto, do indivíduo.

Grayson e Hodges (2002) também apontaram a preocupação com os gestores despreparados em lidar com os temas relacionados com este trabalho. Um olhar atento poderá perceber o vínculo existente entre estas questões.

Há um volume expressivo de premiações práticas da RSE, mas pouco ou quase nada se sabe sobre o volume de investimento nas pessoas visando capacitá-las para as demandas que são criadas pelo fato das organizações atuarem nestes campos.

Este trabalho abre uma porta neste sentido, ao examinar a gestão dos projetos e ao verificar a existência ou não de investimento nas pessoas, sem o qual estes processos serão desvirtuados em termos de seus objetivos ou terão dificuldade de atingir os resultados esperados. Tudo passa necessariamente pela visão de mundo e de sociedade de cada indivíduo, esteja ele na posição em que estiver.

Se não houver cuidados especiais com os protagonistas das ações premiadas, as próprias ações perderão sentido no tempo, pois se tornarão vazias pela ausência de coerência. Examinar, portanto, o que as organizações estão fazendo para potencializar competências daqueles que estão envolvidos na tarefa de transformar realidades sociais, a partir da empresa, é, sem dúvida, um ótimo campo para novas pesquisas e estudos.

Outro campo que merece ser aprofundado através de pesquisas acadêmicas está

relacionado à real implantação da RSE como modelo de gestão. Está, este modelo, sendo tomado como um novo modelo de gestão empresarial efetivo ou está sendo tomado de forma simplista e utilitária como um instrumento mercadológico? Esta pesquisa também contribuiu com alguns elementos para este debate, mas certamente deve inspirar um aprofundamento deste trabalho.

Este trabalho poderá contribuir com a visão de processo relacionado à implantação do tema RSE no contexto organizacional. Assim, como demonstrado no capítulo 2 deste trabalho, a história mostra como se deu a entrada das empresas nestas questões. Ela ocorreu de forma gradual e cumulativa.

Foi assim na história e é assim no contexto atual. Saber reconhecer os estágios de desenvolvimento das ações de RSE e respeitar o processo de aprendizagem organizacional envolvido contribuirá para o alcance de resultados de forma mais efetiva. Avançar na compreensão destes estágios de desenvolvimento se constitui em outro campo de pesquisa possível para as ciências da gestão.

Por último, o sentido de urgência é um elemento positivo diante das questões de nosso tempo, mas quando associado à pressão por resultados de curto prazo, elemento presente no universo do *management*, pode se tornar nefasto do ponto de vista destas mesmas questões, e pode não contribuir para tomar a RSE como um processo.

Advoga-se um papel relevante para a área de RH, como conhecedora dos princípios e valores que regem o *management* e no contexto destas reflexões finais. Atuar sobre a cultura organizacional e na formação de valores que alterem a lógica instrumental e pragmática parece ser imprescindível e tarefa nata desta área. Em outras palavras, significa elevar o nível de consciência da própria organização sobre o tempo em que vivemos.

Por estas razões, buscar a consciência sobre os significados que a RSE congrega e estabelecer etapas até sua total implantação como modelo de gestão empresarial é prudente e socialmente responsável.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Moreen; DAINTY Paul. Atitudes mentais para os gerentes. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap. 08, p.105-116.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Lei nº 6.494 de 7 de dezembro de 1977. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e ensino profissionalizante do 2º Grau e Supletivo e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6494.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6494.htm)>. Acesso em: 27 jul. 2006.

BRONZO, Marcelo; GARCIA, Fernando Coutinho. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à Teoria das Organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p.65-89.

BOBROW, Ruth G. (Coord.). **Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. São Paulo: Programa Voluntários; SENAC-SP; GIFE; CIEE; CEATS-USP, 1999.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza Cabral.

CHOWDHURY, Subir. (Coord.). **Administração do Século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Senac São Paulo, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Senac, 2002.

\_\_\_\_\_. **A reprodução social: descentralização e participação – as novas tendências.** São Paulo: Vozes, 2003. v. 3.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: PRÊMIO ETHOS VALOR. Instituto Ethos e Jornal Valor Econômico. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Fundação Peirópolis; Instituto Ethos, 2005. p.13-60. v. 4.

EVANS, Paul A. L. O líder dualista: prosperando no paradoxo. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro.** São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap. 5, p. 65.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Responsabilidade social empresarial: panorama e perspectiva na indústria paulista.** São Paulo: Núcleo de Ação Social – NAS, nov. 2003.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. Parte 1, p. 11-34.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Gente, 2002a.

\_\_\_\_\_. A responsabilidade da cidadania empresarial. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2002b. Parte 1, p. 217-231.

FREITAG, Barbara. **Itinerários de Antígona: a questão da moralidade.** Campinas: Papyrus, 1992.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FOPPEN, J. Wil. Liderança do conhecimento. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap.12, p.158-169.

GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité-réflexions à l'usage des dirigeants**. Nouvelle édition. Paris: Insep Editions, 1998.

GHOSHAL, Sumantra; BARLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. Criação de valor: o manifesto gerencial ao novo milênio. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap. 09, p. 119-138.

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Relatório anual de gestão**. São Paulo, 1997/1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

\_\_\_\_\_. **Associados: lista completa de associados**. Investimento social privado e terceiro setor. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 27 fev. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração e estratégia**. São Paulo: Thomson, 2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores de Responsabilidade Social da Empresa**. São Paulo, 2004/2005.

\_\_\_\_\_. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 20 set. 2005a.

\_\_\_\_\_. **Perguntas frequentes.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 10 fev. 2005b.

\_\_\_\_\_. Guia de elaboração do balanço social 2005. In: \_\_\_\_\_. **Ferramentas de gestão.** São Paulo, 2005c.

IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas. **Pesquisa sobre ação social das empresas do sudeste: quem são onde estão.** 2000 e 2004.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** Petrópolis: Vozes, 2004.

KIMBERLY, John; HAMID, Bouchikni. O local de trabalho personalizado. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro.** São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap. 15, p. 207-219.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1990.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania.** Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993.

LEVINE, Stuart R. O Edu-lider baseado no valor. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro.** São Paulo: Prentice Hall, 2003. ,cap. 6, p. 82-93.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos. **Responsabilidade Social: a experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo-1999,** São Paulo: Educ PUC/SP, 2005.

MANO, Cristiane; ROSEMBURG, Cynthia. Carta ao leitor. **Guia Exame 2005: Boa Cidadania Corporativa,** São Paulo, p. 5, dez. 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de RH: do operacional ao estratégico.** 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 81-88.



MATTAR, Hélio. **Os novos desafios da responsabilidade social**. Palestra proferida na abertura da Conferência Ethos sobre Responsabilidade Social da Empresa, São Paulo, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão da responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEREGE, Luiz Carlos; ALVES, Mário Aquino. Desenvolvendo a filantropia empresarial através da educação: uma experiência brasileira. **Cadernos do III Setor**, São Paulo: EAESP/FGV/CETS, n. 1, nov. 1997. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano9/05/cadernos.htm>>. Acesso em: 16 maio 2006.

MORIN, Edgar; CIURANA, Emilio R.; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana**. São Paulo: Cortez, 2003.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Infinito, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGENZTERN, Vitor. **Administração antropológica - uma ampliação da arte de administrar**. São Paulo: Gente, 1999.

NÓBREGA, Clemente. Ao mestre com carinho: desculpe, professor, mas o senhor acertou no alvo... de ontem. **Revista Exame**, São Paulo, n. 682, p. 57-58, fev. 1999.

PAULA, Ana Paula; WOOD JUNIOR, Thomaz. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Revista Administração em Diálogo: Programa de Pós-Graduação em Administração PUC-SP**, n. 5, p. 77, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez Y. (Org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. São Paulo: Elsevier (Harvard Business Review); Campus, 2005. p. 134-166.

PRAHALAD, C. K. O trabalho emergente dos gerentes. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. cap. 10, p.139-148.

RICO, Elizabeth de Melo. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. **Caderno de Administração**, Publicação do Departamento de Administração – FEA/PUC-SP, n. 3, p. 137-159, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza. O social e o político na transição pós-moderna. In: \_\_\_\_\_. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1996. cap. 4, p. 75-93.

SCHIAVO, Márcio Ruiz. Marketing Cultural e Social. **Marketing social**. Disponível em: <<http://www.comunicarte.com.br/conceitos.htm>>. Acesso em: 1 mar. 2006.

SECRETAN, Lance H. K. **Um nível acima: construindo organizações que estimulem a excelência**. São Paulo: Cultrix, 2002.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Perfil das empresas que investem em projetos sociais na comunidade**. São Paulo: Centro de Educação Comunitária para o Trabalho, 2000.

SMITH, Mark Easterby; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de**

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VICO MAÑAS, Antonio; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Tecnologia, trabalho e desemprego**: um conflito social. São Paulo: Érica, 2004.

VICO MAÑAS, Antonio. Liderança: caminho em construção. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. (Coord.). **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.



## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ANDERY, Maria Amália. **Para compreender melhor as ciências naturais e sociais**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: EDUC, 1996.


ALONSO, Augusto Hortal. La consciência moral. In: ALONSO, Augusto Hortal et al. (Org.). **Ética**: I. los autores y sus circunstancias. Madrid: Publicaciones de la Universidade Pontificia Comillas, 1994. cap. 4, p.105-130.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BEGHIN, Nathalie. **A filantropia empresarial**. Nem caridade nem direito. São Paulo: Cortez, 2005.

FALCONER, Andres Pablo; VILELA, Roberto. **Recursos privados para fins públicos**: as grantmakers brasileiras. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.



GOYS, Neusa Maria. **Perfil da empresa que investe em projetos sociais na comunidade**. São Paulo: Centro de Educação para o Trabalho, Senac-SP, 2000.

IBIDE, Mário. **RH & Responsabilidade Social**: a experiência da Fundação Nova América. Assis: UNESP; São Paulo: FSB Comunicações, 2006.

IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

JOSEPH, James A. **The charitable impulse**: wealth and social conscience in communities and cultures outside the United States. New York: The Foundation Center, 1989.

MARTIN, Hans-Peter; SCHUMANN, Harald. **A armadilha da globalização**: o assalto à democracia e ao bem-estar social. 5. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1999.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem e erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2003.

MORIN, Edgar; LE MOINGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas**: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora Unesp, 1996.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**: trajectos. 3.ed. Portugal: Gradiva, 2003.

RIOS, Terezinha Azeredo. **O que é ética**. Palestra realizada no 20º Fórum de Voluntariado do Centro de Ação Voluntária de Curitiba, em 29 jul. 2002.

ROUNAET, Sérgio Paulo. Dilemas da moral iluminista. In: NUNES, Adauto et al. (Org.). **Ética**. 5ª reimpressão. Prefeitura Municipal de São Paulo. Secretaria Municipal de Cultura. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

SOLOMON, Robert. **A melhor maneira de fazer negócios**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. (Série Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS)).

TREVIÑO, Linda K.; BROWN, Michael E. Gestão ética. **Revista GV – Executivo**, v. 4, n. 1, p. 62-79, fev./abr. 2005.

ULRICH, Dave et al. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard** – interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. São Paulo: EDUSP, 1986.

WERLANG, Patricia. O papel da gestão de recursos humanos na construção da responsabilidade social. In: In: PRÊMIO ETHOS VALOR. Instituto Ethos e Jornal Valor Econômico. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Fundação Peirópolis; Instituto Ethos, 2003. p. 313-349. v. 2.



**ANEXO**

## **AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS**

Autorizamos a divulgação dos dados relativos à empresa e à sua participação da pesquisa sobre Práticas de Responsabilidade Social das Empresas, exclusivamente para fins acadêmicos, que ocorrerá através da elaboração de dissertação de mestrado de Roberto Galassi Amaral, aluno do curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, sendo seu orientador o Professor Doutor Antonio Vico Manãs.

### **EMPRESA PARTICIPANTE DA PESQUISA**

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**REPRESENTANTE:** \_\_\_\_\_

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)