

**UNIFAE CENTRO UNIVERSITÁRIO
MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

**ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS COMPLEXAS COMO ESPAÇOS
SOCIAIS POR MEIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

EDUARDO AUGUSTO DREWECK MOTA

**CURITIBA
2008**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

EDUARDO AUGUSTO DREWECK MOTA

**ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS COMPLEXAS COMO ESPAÇOS
SOCIAIS POR MEIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Dissertação apresentada à UNIFAE, Centro
Universitário Franciscano do Paraná, para a
obtenção do grau de Mestre em Organizações
e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Ponchirolli

CURITIBA

2008

TERMO DE APROVAÇÃO

EDUARDO AUGUSTO DREWECK MOTA

ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS COMPLEXAS COMO ESPAÇOS SOCIAIS POR MEIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Esta dissertação foi aprovada pelo Curso de Mestrado Acadêmico Multidisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da UniFAE - Centro Universitário Franciscano.

Curitiba, 9 de abril de 2008.

Prof^a. Dr^a. Lucia Izabel Czerwonka Sermann
Coordenadora do Curso

Prof. Dr. Osmar Ponchirolli
Orientador
FAE Centro Universitário

Prof. Dr. Antoninho Caron
Examinador Interno
UniFAE - Centro Universitário Franciscano

Prof. Dr. Heitor José Pereira
Examinador Externo
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Dedico este trabalho à minha esposa Cristiane. Obrigado pelo apoio constante, pela compreensão incondicional, pelo incentivo encorajador e pela paciência acalentadora.

AGRADECIMENTOS

Aos diretores da Universidade do Contestado de Canoinhas, pelo apoio irrestrito à realização desta dissertação.

Aos diretores, gerentes e colegas da Rigesa em Três Barras, em especial ao amigo Antonio Fukuyoshi Tsunoda, pelo incentivo e confiança.

Ao professor orientador Dr. Osmar Ponchirolli, pelo acompanhamento e pelas sugestões enriquecedoras no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor e Dr. Luis Fernando Lopes, que em suas aulas abriram meus olhos para outras maneiras de entender e interpretar nossa realidade.

Aos professores do programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da UniFAE, que me apresentaram, cada um a sua maneira, novas idéias e novos caminhos para o conhecimento.

Aos companheiros do Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da UniFAE, que compartilharam a construção dessa empreitada.

Aos *stakeholders* entrevistados, que confiaram em meu trabalho e me atenderam de forma espontânea e aberta.

Ao meu pai, professor Ederson Luiz Matos Mota, pelo exemplo e pelo apoio na coordenação do curso de Marketing da Universidade do Contestado de Canoinhas.

Aos meus colegas professores e aos meus alunos de graduação, que suportaram o meu estresse ao longo desta jornada.

À minha família, por sempre acreditar em meu crescimento pessoal e profissional.

Quando percebemos a realidade como uma rede de relações, nossas descrições também formam uma rede interconectada de concepções e de modelos.

Fritjof Capra, 1996

RESUMO

As organizações empresariais têm percebido que as ações de responsabilidade social são cada vez mais necessárias, tanto para dar diretrizes aos planejamentos estratégicos quanto para compor estratégias de marketing alinhadas com o pensamento dos consumidores. Essa realidade traz à tona a importância de aprofundar a discussão sobre o significado destas ações empresariais, que já fazem parte do cotidiano da sociedade centrada no mercado. A presente dissertação apresenta uma pesquisa teórico-empírica, de natureza exploratória, com o objetivo de entender as iniciativas de responsabilidade social, principalmente sob o viés empresarial, e verificar se há a geração de um espaço social de colaboração com estas ações. Na pesquisa teórica o trabalho apresenta a visão de autores que discutem pontos fundamentais para este entendimento, com ênfase à complexidade de Morin e de Capra, à delimitação de sistemas sociais de Ramos e à teoria da responsabilidade de Jonas. Na pesquisa empírica, onde foi realizado em estudo de caso, a coleta e análise de dados deu-se a partir da pesquisa documental nos projetos de responsabilidade social de uma empresa de base florestal, com atuação em Santa Catarina e no Paraná, e nas entrevistas com *stakeholders* desta mesma organização. Os resultados demonstram que espaços sociais de colaboração são gerados pelas ações de responsabilidade social das empresas, permitindo maior aproximação entre os setores da sociedade e garantindo um local de construção de boas iniciativas, em direção ao desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: organizações empresariais, responsabilidade social, espaços sociais, colaboração.

ABSTRACT

The corporations have perceived that actions of social responsibility are even more necessary, either to give the directions for strategic plans or to compose marketing strategies lined up to consumers' thoughts and needs. This reality lightens up the importance to deepen the discussion over the meaning of those corporative actions that already are part of the daily routine of the market-focused society. The present paperwork presents an exploring nature, theoretical-empiricist research, aiming at understand the initiatives of social responsibility, mainly under the corporate point of view and, to verify if there is any generation of new social spaces of contribution, from those actions. In the theoretical research, this paperwork presents authors' visions that discuss fundamental arguments for understanding, with emphasis to the complexity from Morin and Capra, to social systems delimitation from Ramos, and to the theory of responsibility from Jonas. In the empiric research, a case study was conducted and the data collection and analysis came from the project of social responsibility documentary research from a forestry basis company acting in Santa Catarina and Paraná States, and from the interviews with stakeholders of this same organization. The results demonstrate that the social spaces of contribution are generated by the companies' actions of social responsibility, allowing bigger approach among the society sectors and guaranteeing a place for the construction of good initiatives in the direction to the sustainable development.

Keywords: Corporations, social responsibility, social spaces, contribution.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	A interação entre os desenvolvimentos econômico, social e ambiental	5
FIGURA 2:	Correlação das parcerias com as dimensões do desenvolvimento sustentável	7
FIGURA 3:	Áreas de atuação da responsabilidade social empresarial	14
FIGURA 4:	Esquema da dissertação	16
FIGURA 5:	RSE como geradora de espaços sociais colaborativos	28
FIGURA 6:	O espaço de produção e o espaço social colaborativo nas organizações	29
FIGURA 7:	Inter-relação dos <i>stakeholders</i> com organizações empresariais .	34
FIGURA 8:	Classificação dos espaços sociais no paradigma paraeconômico	44
FIGURA 9:	Visão centrífuga e centrípeta da orientação comunitária e individual	45
FIGURA 10:	Proposta de localização das empresas que realizam e que não realizam ações de RSE no paradigma paraeconômico.....	51
FIGURA 11:	Os novos fatores da responsabilidade social empresarial.....	76
FIGURA 12:	Participação do PACA por município.....	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	RSE como uma ação complexa das organizações.....	27
QUADRO 2:	<i>Stakeholders</i> e seus interesses nas organizações empresariais	33
QUADRO 3:	Bases para consolidação do termo responsabilidade social ...	70
QUADRO 4:	Áreas da rigesa por município	90
QUADRO 5:	Cumprimento dos requisitos dos projetos de ação social.....	101
QUADRO 6:	Temas dos seminários de educação ambiental na região de Três Barras	105
QUADRO 7:	Cumprimento dos requisitos dos projetos de sustentabilidade ambiental	108
QUADRO 8:	Cumprimento dos requisitos dos projetos de educação	112
QUADRO 9:	Cumprimento dos requisitos dos projetos de desenvolvimento econômico	116
QUADRO 10:	<i>Stakeholders</i> entrevistados para análise de percepção	120
QUADRO 11:	Convergências entre pesquisa teórica e pesquisa empírica.....	141

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
1.1 COMPLEXIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	17
1.1.1 Espaços sociais colaborativos	27
1.2 DELIMITAÇÃO DOS SISTEMAS SOCIAIS	36
1.2.1 Classificação dos espaços sociais	43
1.2.2 A RSE como elemento de delimitação do espaço social	53
1.3. A BUSCA POR UM CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	55
1.3.1 A visão de Hans Jonas: o princípio responsabilidade	58
1.3.2 Conceitos de responsabilidade social empresarial	72
2 METODOLOGIA	86
2.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	86
2.2 LOCAL DO ESTUDO	87
2.2.1 Histórico resumido da Rigesa	88
2.2.2 Atuação da Rigesa na área de RSE	91
2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	92
2.3.1 Participantes do estudo com <i>stakeholders</i>	94
2.4 DINÂMICA DA PESQUISA	96
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
3.1 PROJETOS DE RSE DA RIGESA	98
3.1.1 Projetos de ação social	98
3.1.2 Projetos de sustentabilidade ambiental	102
3.1.3 Projetos educacionais	109
3.1.4 Projetos de desenvolvimento econômico	113
3.1.5 Projetos de RSE da Rigesa como geradores de espaços sociais	117
3.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA RIGESA	119
3.2.1 Importância dos projetos de RSE para stakeholders	120
3.2.2 Razão para desenvolver projetos de RSE	123
3.2.3 Função dos projetos de RSE	125
3.2.4 Aproximação dos setores da sociedade por meio dos projetos de RSE	127

3.2.5 Geração de espaços de colaboração entre os setores da sociedade.....	130
3.2.6 RSE como elemento de conversação entre os setores da sociedade.....	134
3.2.7 Influência dos públicos nas organizações que desenvolvem ações de RSE..	136
CONCLUSÃO	140
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE A	150
APÊNDICE B	152
APÊNDICE C	154
APÊNDICE D	156
ANEXOS.....	158

INTRODUÇÃO

Durante boa parte dos séculos XIX e XX, as sociedades construíram diretrizes sob uma ótica capitalista, onde importava pouco como os recursos naturais eram utilizados para manter o incremento da qualidade de vida, do consumo e do crescimento econômico. Esse pensamento mecanicista foi predominante por pelo menos 200 anos. Entretanto, na década de 1970, começaram a surgir movimentos ambientalistas em nível global, motivados principalmente pela constatação de que o planeta sofria impactos ambientais indesejados e preocupantes que, a curto e médio prazo, poderiam esgotar os recursos disponíveis e prejudicar a sociedade como um todo, de forma holística.

Essa idéia ganhou contornos ainda mais abrangentes, catalisada principalmente pelo fenômeno da globalização, do incremento dos meios de transporte e do desenvolvimento das redes de comunicação, quando se constatou que havia uma correlação muito estreita, de causa e efeito, entre os impactos ambientais gerados pela sociedade e as conseqüências globais decorridas desse processo. Um dos movimentos mais conhecidos neste sentido foi o chamado Clube de Roma.

O estudo do Clube de Roma, publicado em 1972, citado em Becker (2002), reafirma a necessidade de que se olhe para o mundo a partir de uma perspectiva global e de longo prazo. As conclusões do texto, de título “Os limites do crescimento”, traziam as seguintes afirmações: (1) se as atuais tendências de crescimento da população mundial continuarem imutáveis, os limites de crescimento no planeta serão alcançados algum dia dentro dos anos seguintes; e (2) é possível modificar estas tendências de crescimento e formar uma condição de estabilidade ecológica e econômica que se possa manter até um futuro remoto. Já naquele momento se percebia a necessidade de mudanças essenciais na determinação dos modos de produção da sociedade.

Neste contexto, após ter experimentado um crescimento sem precedentes no período pós- Segunda Guerra Mundial, o capitalismo mundial entra em processo de desaceleração. Para Anjos e Farah Jr. (2002), o esgotamento do ciclo mundial de crescimento, manifestado a partir da década de 1970, deve-se à perda de capacidade de difusão tecnológica nas empresas que lideraram a expansão nos países capitalistas desenvolvidos, além da forma escolhida para a

internacionalização, com base em empresas multinacionais que colaboraram por transformar a economia mundial.

Segundo Anjos e Farah Jr. (2002, p. 45):

Nas economias industrializadas, a queda da demanda somada ao elevado desemprego resultou em aumento da capacidade ociosa e do custo fixo e, por conseqüência, de níveis maiores de estoque e do índice de preços. A ação da política econômica não conseguiu evitar o colapso do modelo, e a crise econômica, que se manifesta também nos âmbitos social, ambiental e político em inúmeros países, passa a exigir uma nova atuação do Estado e dos demais atores sociais de cada economia.

Berthoud (2000, p. 136) afirma que até o final dos anos 70 existia um consenso geral de que o Estado deveria exercer sua função paternalista, possibilitando a felicidade máxima para o maior número de pessoas. No entanto, conforme o pensamento do autor, mesmo neste papel o Estado não trabalhava contra o mercado, ao contrário, exercia uma atuação de regulamentação que incentivava a extensão da economia, de modo a sustentar um crescimento tão justo quanto possível.

A década de 1980 foi caracterizada por uma profunda mudança deste modelo, pela emergência de um novo paradigma tecnológico, organizacional e produtivo na economia mundial, representado pela aceleração das mudanças tecnológicas nos países desenvolvidos, principalmente pelas tecnologias da informação (microeletrônica, computação e telecomunicações) e pela globalização dos mercados financeiros e de capitais. Para Berthoud (2000, p. 136), “a partir dos anos 80 (...) o mercado torna-se, cada vez mais, o único mecanismo capaz de promover o desenvolvimento”.

Anjos e Farah Jr. (2002, p. 46) exprimem a realidade deste período da seguinte forma: “o resultado foi a emergência de um ambiente mais competitivo, tornando as inovações um elemento estratégico central na busca pela competitividade das empresas”.

Para Anjos e Farah Jr. (2002), esta movimentação na economia mundial criou um ambiente favorável para um novo ciclo de crescimento, desta vez voltado para a redução de custos, aumento da produtividade do trabalho humano, implantação de novos processos de produção e uma organização do trabalho onde o conhecimento

e a criatividade tornam-se fundamentais. O resultado deste estímulo à competitividade foi a criação de um círculo virtuoso de crescimento nos países desenvolvidos, levando a profundas transformações na sociedade, como a efervescente multiplicação de produtos industrializados ao alcance dos consumidores por todo o mundo, acesso da população às tecnologias de informação e maior cobertura dos meios de comunicação, avanço das tecnologias de saúde e aumento da longevidade da população, pactos econômicos regionais de colaboração e transportes mais eficientes e baratos. As empresas se consolidavam como instituições hegemônicas.

Assim, pode-se afirmar que novas práticas de gestão empresarial surgiram, em decorrência ou provocadas pelo conjunto de mudanças macroambientais e por novos contextos socioeconômicos que solicitaram reavaliações, experimentações e trocas de modelos. Segundo Pereira (1995), pode-se estabelecer três níveis conceituais a partir desta percepção:

- a) o conceito de “ondas de transformação”, que apresenta a evolução da sociedade humana em três grandes momentos (a revolução agrícola, até 1750 d. C.; a revolução industrial, de 1750 a 1970; e a revolução da informação, após 1970);
- b) o conceito de “eras empresariais”, que apresenta os estágios da evolução do ambiente empresarial, a partir da Revolução Industrial;
- c) o conceito de “modelos de gestão”, apresenta o conjunto de concepções filosóficas e administrativas que fundamentam as práticas gerenciais nas organizações.

Pode-se resumir esta evolução no cenário econômico mundial utilizando-se quatro momentos da chamada era da Gestão Empresarial, conforme pensamento de Santos (2003, p. 17):

- a) era de produção em massa (1920-1949), que enfatiza a padronização dos processos e a quantidade de produção;
- b) era da eficiência (1950-1969), que enfatiza a burocratização da gestão, ou seja o controle internos das operações;
- c) era da qualidade (1970-1989), que enfatiza a satisfação do cliente e a busca pela qualidade; e

- d) era da competitividade (a partir de 1990), que enfatiza a excelência empresarial (atendimento a acionistas, clientes internos e externos, comunidade em geral).

Para Andreoli (2002, p. 61), este modelo de desenvolvimento proporcionou uma dinâmica de degradação que alcançou uma escala planetária entre as décadas de 1990 e 2000. Para o autor, diversos fatores foram apontados como causas desta situação, tais como: “o incremento populacional, a moderna indústria de consumismo supérfluo, os sistemas de dominação hierárquicos próprios da sociedade industrial e a distribuição desigual de riquezas entre países e populações”.

Diante das evidências de uma crise ambiental mundial, principalmente a partir do início da década de 1990, tem-se defendido uma idéia de desenvolvimento sustentável, objetivando justamente reduzir o antagonismo entre a atual condição global, com uma proeminente necessidade de crescimento para sustentar a população humana, e o futuro ambiental do planeta. Segundo Becker (2002), o Relatório Brundtland, elaborado em 1987, pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), traz uma das definições mais conhecidas e aceitas neste sentido, afirmando que o desenvolvimento sustentável é o que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias.

Mesmo que, em uma primeira análise, entenda-se que atingir esse patamar de consciência e ação nas sociedades atuais pode ser uma utopia, a simples inserção dessa idéia nos cenários de discussões entre governos, entidades organizadas e cidadãos, proporcionou uma visão construtivista e sistêmica, carregada de apelo e conteúdo para o desenvolvimento das políticas públicas mais atuais dos estados-nações. Parece ter se concretizado, no ambiente público, a importância de olhar para o planeta a partir de uma perspectiva de longo prazo, de interdependência entre as várias dimensões que interagem com o desenvolvimento e seus agentes.

Na Fig. 1, proposta por Beel e Morse (2003) como a forma mais usual de representar o conceito de Desenvolvimento Sustentável, é possível observar três círculos interligados, e cada círculo representando uma das dimensões (econômica,

ambiental e social), sendo o Desenvolvimento Sustentável representado na interseção destes três círculos.



FIGURA 1: A interação entre os desenvolvimentos econômico, social e ambiental

Fonte: Adaptado de Beel e Morse (2003)

Becker (2002) afirma que a noção de desenvolvimento sustentável vem sendo utilizada como portadora de um novo projeto para a sociedade, capaz de garantir, no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza. Esse processo tem como uma de suas premissas fundamentais o reconhecimento da insustentabilidade ou inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Esta noção nasce da compreensão da finitude dos recursos naturais e das injustiças sociais provocadas pelo modelo de desenvolvimento vigente na maioria dos países.

Neste contexto, Dresner (2002) ressalta que o desenvolvimento envolve uma transformação contínua da economia e da sociedade, onde observa-se tendências à uma população estável, uma produção estável e abaixo dos limites dos recursos utilizados para ela. Para o autor, a sociedade sustentável é uma definição física e que depende de seus atores.

Assim, para que o desenvolvimento sustentável ocorra é necessário a compreensão das transformações da sociedade e seus impactos futuros, a partir das inter-relações entre as dimensões econômica, social e ambiental. Neste sentido,

Silva (2005, p. 37) ressalta que se pode conceituar Desenvolvimento Sustentável como:

[...] um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica partir do individual para o global. Essas dimensões são inter-relacionadas por meio de instituições que estabelecem as regras de interações e que também influenciam no comportamento da sociedade local.

O desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como uma maneira de entender o atual conflito entre o processo de crescimento econômico e a finitude dos recursos naturais, onde os vários agentes participantes são responsáveis por gerar esta harmoniosidade, citada acima por Silva, entre as várias dimensões. Nesta dinâmica, basicamente, entende-se que existem três grupos de agentes: 1) Governo, que pode ser definido como nacional, estadual e local; 2) Sociedade Civil, que pode ser entendida como os muitos tipos de Organizações Não Governamentais (ONG's), Organizações Cívicas de Interesse Público (OCIP's), associações sem fins lucrativos, associações de classe ou de pesquisa e as pessoas que formam comunidades de interesse; e 3) Setor Privado, que pode ser entendido como as empresas, associações de negócios, comércio e indústrias.

Numa interpretação livre, como se vê na Fig. 2, é possível aproximar o conceito de desenvolvimento sustentável com a consolidação de novos espaços de parcerias e colaboração entre os representantes da sociedade que objetivam este fim. Também é possível verificar que assim como é fundamental que exista uma inter-relação entre as dimensões econômica, social e ambiental para a consolidação do processo de desenvolvimento sustentável, o mesmo conceito pode ser aplicado quando se trata em definir quem é o responsável por este processo.

A aproximação dos dois conceitos facilita a compreensão de como é complexo gerar consenso em torno de propósitos comuns, uma vez que a realização destes novos espaços é tão desafiante quanto a própria construção de um modelo de desenvolvimento sustentável para as organizações e para a sociedade. Assim, os esforços realizados pelos vários agentes podem ser evidenciados como um espaço único, como uma soma de atitudes, que não poderiam ser entendidas

separadamente da mesma forma. A soma dos esforços neste caso é mais que uma simples soma das ações isoladas.

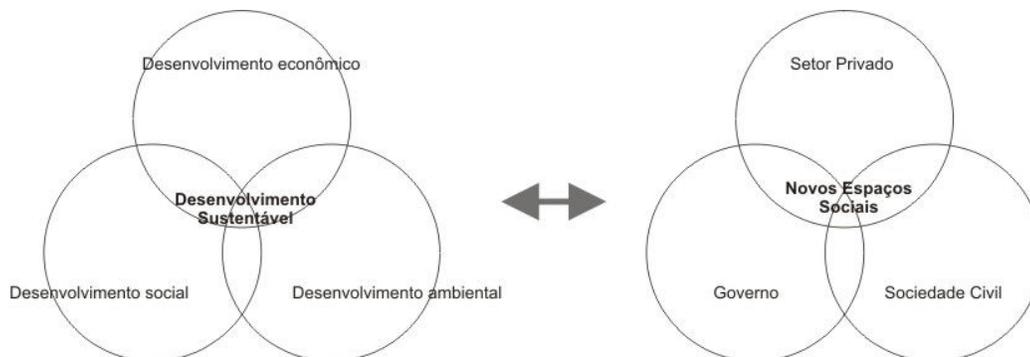


FIGURA 2: Correlação das parcerias com as dimensões do desenvolvimento sustentável

Fonte: Montagem sobre adaptação de Beel e Morse (2003)

Nessa perspectiva, a incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável passa a ser um instrumento essencial para um novo posicionamento estratégico nos agentes promotores, especialmente nas organizações empresariais, visando responder às grandes tendências sociais e ambientais que, atualmente, estão remodelando o mundo de forma contínua. O foco nas organizações do setor privado se justifica pelo fato de que estas são as representantes diretas da realidade econômica atual e desempenham papel primordial no desenvolvimento e na manutenção do capital.

Para as organizações empresariais, a proposta de mudança de paradigma – saindo de um sistema econômico concentrado em resultados mercadológicos para um processo que significou o início da construção de uma agenda de inserção das questões sociais e ambientais no modelo vigente – trouxe a constatação de que a rentabilidade não poderia mais se basear exclusivamente em consumismo industrial e competição. Uma vez que o modelo socioeconômico neoliberal, adotado comumente no início da década de 80, inclusive pelo Brasil, fortaleceu o papel do mercado nas questões que antes tinham uma participação muito mais efetiva do estado, como a geração de mais empregos, as melhorias e incentivos à educação formal e o desenvolvimento econômico e social, a participação das empresas nas comunidades, direta ou indiretamente impactadas por suas atividades produtivas, se tornou decisiva.

Para Wright et al (2000), o propósito principal das organizações é criar riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*. Segundo os autores, o motivo desta mudança de foco é que se configura uma miopia estratégica maximizar a riqueza dos acionistas à custa de outros grupos de *stakeholders*.

Segundo Wrigth et al (2000, p. 39):

Os ganhos financeiros dos acionistas em detrimento das necessidades monetárias dos recursos humanos, por exemplo, somente alinearão os empregados, eventualmente prejudicando futuros clientes financeiros.

A partir da década de 1990, o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial auxiliaram em uma reestruturação do ambiente empresarial. Para Cordeiro e Ribeiro (2002), “a globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, (...) bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus”.

Dentro desta perspectiva, é cada vez um consenso que as empresas não podem mais ser instituições anônimas, que não fazem nada além de venderem produtos às pessoas. As empresas, seja pela pressão da sociedade onde geram impactos, seja pela necessidade de sua própria sustentabilidade, devem assumir posturas claras de responsabilidade em relação ao seu meio de inserção, buscando uma compreensão de que apenas com governos, sociedade civil e organizações trabalhando em conjunto é possível construir comunidades sustentáveis. Esta responsabilidade abrange as dimensões econômica, social e ambiental, entendendo-a como uma continuidade do conceito de desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos. Conforme o pensamento de Wright et al (2000), sempre se esperou que as empresas oferecessem empregos para as pessoas e bens e serviços aos clientes e fornecedores, pagando impostos e obedecendo à legislação. Para os autores esta seria a essência da responsabilidade social empresarial, que se traduziria economicamente em maximização de lucros para os acionistas.

Entretanto, para Wright et al (2000, p. 117), atualmente, a responsabilidade das empresas implica mais que isso:

Hoje em dia a sociedade espera que as empresas ajudem a preservar o ambiente, vendam produtos seguros, tratem seus funcionários com igualdade, sejam verdadeiras com seus clientes e, em alguns casos, cheguem até mais longe, oferecendo treinamento aos desempregados, contribuindo para a educação e as artes e ajudando a revitalizar áreas urbanas onde há concentração de favelas.

Neste sentido, os planos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas organizações empresariais, reflexos da construção da agenda social e ambiental nas diretrizes estratégicas, convergem para as grandes questões humanas da atualidade, como educação, saúde, inclusão social, preservação dos recursos naturais, manutenção da biodiversidade e diminuição da pobreza. A chave para essa tendência, observada de forma crescente nos mercados mundiais, é o reconhecimento de que os impactos sociais, ambientais e econômicos gerados pelas empresas são fatores críticos para obtenção de resultados competitivos.

Assim, as organizações empresariais, que antes eram vistas apenas como catalisadoras do processo econômico têm também assumido outros papéis, interrelacionando-se com os vários agentes, para que possam continuar atuando em seus mercados. As empresas deixam de ser apenas entidades econômicas, somente com preocupações financeiras e legais, e passam a considerar que sua atuação tem desdobramentos que não podem ser ignorados, como a diminuição dos recursos naturais, a centralização da renda, a evolução tecnológica em relação à diminuição de empregos, entre outros. Qualquer negócio é, portanto, uma entidade econômica, social e ambiental, carregada de responsabilidade em relação ao seu meio de inserção.

Ao transpor este contexto, por exemplo, para as indústrias transformadoras, principalmente considerando as empresas que atuam na base, comercializando a matéria-prima necessária para o abastecimento de muitos elos produtivos da economia, percebe-se que estas realizam diversos projetos de RSE, normalmente com a denominação “social” fortemente atrelada, com a idéia de apresentar à sociedade um esforço para alcançar o desenvolvimento sustentável desejado.

Isso é perfeitamente factível como a tentativa de consolidação de uma resposta, já que esse tipo de organizações empresariais é criticado de forma intensa por grupos organizados, movimentos sociais e instituições públicas, que percebem nos grandes empreendimentos uma fonte de impactos considerados conflituosos com a atual realidade socioeconômica, como a ocupação do solo por monoculturas ou grandes rebanhos, o desestímulo à fixação do trabalhador rural, a concentração de grandes propriedades, a uso desenfreado dos recursos não renováveis e a diminuição da biodiversidade. E justamente nesta visão complexa podem-se localizar também as outras atividades econômicas organizacionais.

O fenômeno de RSE pode ser entendido como um componente da urgente necessidade das organizações de responder aos anseios de um ambiente cada vez mais complexo. Mesmo que desempenhem ações deste tipo apenas para corresponder à nova realidade competitiva, os empreendimentos privados estruturaram condutas solidárias que modificam o impacto percebido pela sociedade, principalmente porque acabam alterando, mesmo que não estritamente com este objetivo, parte fundamental de seu espaço de produção e influência.

Como resultado desta alteração, engedrada sobremaneira por estes projetos de RSE, está a materialização de novos espaços sociais, mistos por natureza, onde os vários agentes da sociedade podem desempenhar papéis qualitativos, de forma cooperada, com um mesmo objetivo de desenvolvimento local. Este *locus* é a evidência clara de um novo rumo, ainda que precário, de transformação do mercado atrelado profundamente ao capital; é a ancoragem necessária para se estabelecer um nexos causal fortalecido entre organizações privadas, sociedade civil e governo; um novo espaço social para que conceitos abstratos possam tomar formas concretas.

Partindo da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, encontrada na obra de Ramos (1989), tem-se claro que esta condição de complexidade do ambiente onde atualmente se encontram as organizações empresariais se aproxima da situação prevista no paradigma paraeconômico, uma vez que propõe comportamentos diferenciados da lógica do padrão econômico vigente. A paraeconomia, segundo Ramos (1989), seria uma condição onde os indivíduos não necessitam se prender estritamente à uma vinculação aos valores do mercado, podendo empreender atitudes diferenciadas daquelas esperadas como usuais para qualquer realidade econômica que se apresente. Assim, a responsabilidade social

empresarial (RSE) funciona como um elemento componente de uma ponte, evidentemente como uma orientação, um caminho para alcançar objetivos de mercado, mas que ao mesmo tempo permite a existência de uma realidade complexa, mais próxima da teoria paraeconômica.

Esta realidade pode ser constatada empiricamente pela própria evolução dos *stakeholders* das empresas. Estes, que se resumiam anteriormente a poucos elementos bem caracterizados, transformam-se em inúmeros agentes, que possuem maiores níveis de exigência e maiores necessidades de inter-relação. As ações de RSE transformaram-se, portanto, em elementos de aproximação, geradoras de espaços de relacionamento, buscando um processo de colaboração entre os agentes do desenvolvimento, na busca pela transformação da sociedade.

A consolidação de espaços sociais por meio das ações de RSE é parte de uma nova realidade das organizações empresariais em todo o mundo.

- Especificação da Problemática da Dissertação

Pode-se colocar a problemática central explorada na presente dissertação com a seguinte questão: as organizações empresariais geram espaços sociais de colaboração por meio de suas ações de responsabilidade social?

Esta questão surge na inquietante necessidade de encontrar um rumo para as ações de responsabilidade social empresarial, no sentido de serem repensadas e desenvolvidas a partir de um espírito de colaboração, de cooperação entre os agentes responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade em geral.

A partir da pergunta central, pode-se ainda formular as seguintes interrogações para a construção desta dissertação:

- qual é o entendimento das ações de responsabilidade social empresarial sob o ponto de vista da teoria da complexidade?
- a Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais pode ser aplicada no entendimento de um novo espaço social colaborativo, gerado pelas ações de responsabilidade social empresarial?
- qual é a base ética do termo “responsabilidade” compreendido nas ações de responsabilidade social empresarial das organizações?

Como o momento é de mudanças intensas nas organizações empresariais, com transformações constantes dos mercados consumidores, onde se fala

abertamente da necessidade de uma evolução do modelo capitalista vigente, é pertinente e fundamental refletir sobre uma das estratégias empresariais mais usuais neste início de século XXI, a responsabilidade social. Esta é uma condição de suma importância para a evolução do pensamento científico nesta área, que por sua própria essência, humana, vislumbra-se complexa.

- Objetivos da Dissertação

- Objetivo geral

O objetivo geral da presente dissertação é analisar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações empresariais, com vistas a verificar a existência de espaços sociais de colaboração complexos gerados a partir destas iniciativas.

- Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser expressos da seguinte forma:

- Apresentar os conceitos que dão sustentação para a RSE, enquanto elemento de geração de espaços sociais colaborativos para as organizações, buscando suas características e suas bases éticas;
- Investigar a criação de espaços sociais de colaboração por meio das ações de RSE de uma organização empresarial;
- Verificar as opiniões dos *stakeholders* de uma organização empresarial a respeito dos projetos de RSE.

- Justificativa

O conceito de que a sociedade acostumou-se a enxergar as empresas como entidades exclusivamente econômicas, cujo objetivo é produzir e transformar matéria-prima, comercializar produtos e serviços, gerar empregos e distribuir lucros aos acionistas, mudou substancialmente. A sociedade tem percebido que estas organizações têm também uma dimensão social, uma vez que utilizam recursos que potencialmente pertencem a toda a sociedade. Sob este ponto de vista, atualmente,

é imprescindível para as empresas adotar práticas gerenciais que privilegiem não apenas o êxito dos negócios, mas também os aspectos social e ambiental.

É de conhecimento geral que uma parcela considerável dos indivíduos componentes da sociedade procura se certificar que as organizações adotam práticas corporativas responsáveis, antes de consumir os produtos ou serviços destas. Além disso, cada vez mais, parece existir no imaginário comum da população uma forte correlação entre o papel das empresas na melhoria das condições sociais e o crescimento dos mercados consumidores, como parte de um sistema interdependente. A sociedade começa a perceber que o desenvolvimento econômico não pode se dissociar do desenvolvimento social e ambiental, pois ambos possuem componentes essenciais para fazer com que a sociedade evolua.

Esse entendimento de que as empresas são organismos com responsabilidades que vão além do cumprimento das normas legais é o que vem transformando a realidade das organizações. Esta realidade compreende dimensões tanto éticas quanto práticas, em direção a um complexo relacionamento entre a organização e seus stakeholders, entendendo estes como partes importantes do funcionamento da empresa.

Essa responsabilidade social empresarial vem ganhando uma importância determinante no panorama estratégico-competitivo dos setores produtivos brasileiros, realidade que vem conduzindo as organizações para a consolidação de um novo paradigma, onde a participação efetiva na construção de vínculos e iniciativas nas comunidades, que sofrem influência direta do empreendimento, torna-se um elemento fundamental para a conquista de elementos positivos para a imagem empresarial.

Sob este ponto de vista, num mundo onde a globalização determina que os stakeholders não serão influenciados somente pelo trinômio preço-qualidade-disponibilidade, a imagem e a reputação de uma empresa se tornaram mais do que uma prioridade estratégica com vistas apenas mercadológicas. Os produtos e serviços tendem a ter o componente socioambiental para obter sucesso e conquistar seus mercados, sob pena de, se não o fizerem, perderem credibilidade perante a opinião pública, principalmente no que se refere aos seus *stakeholders*.

A responsabilidade social se configura como uma das principais facetas da inserção do conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações. Segundo dados da Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA (2005), em seu

relatório denominado Responsabilidade Social das Empresas do Setor de Celulose e Papel, as empresas do setor florestal investiram, somente em 2004, cerca de US\$ 16 milhões em projeto de RSE, com a idéia declarada de reduzir os impactos ambientais e sociais de sua atividade.

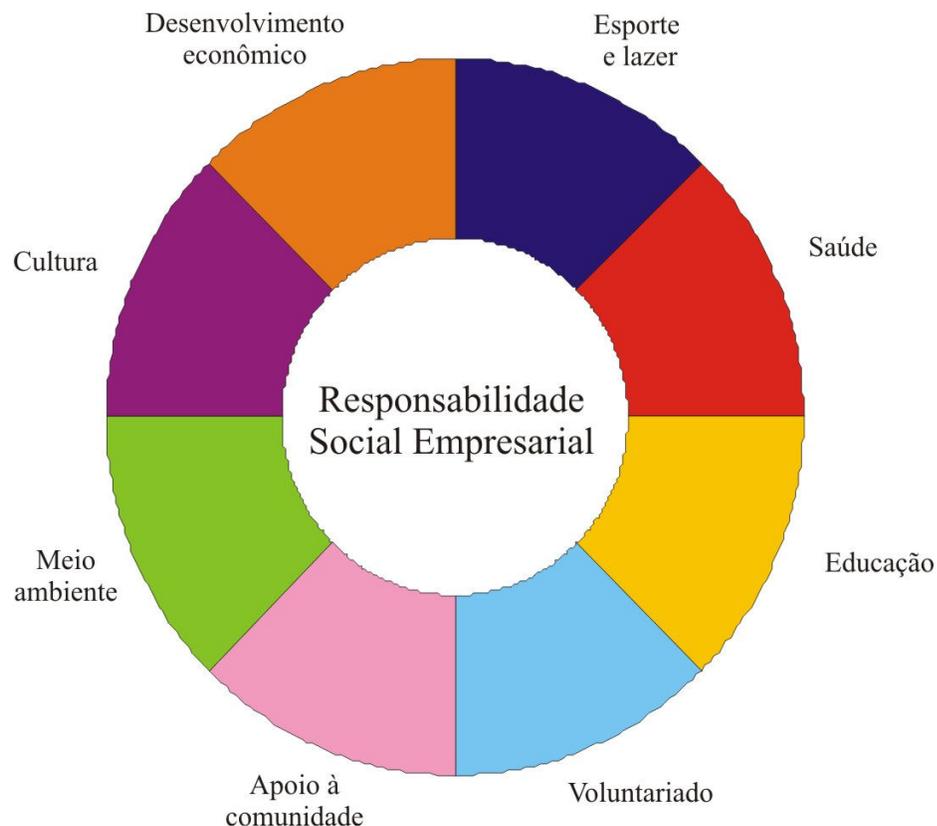


FIGURA 3: Áreas de atuação da responsabilidade social empresarial

Fonte: adaptado de BRACELPA, 2005

Os projetos podem atuar em várias áreas e com vários vieses, conforme demonstra a Fig. 3, sendo aplicados e transportados para as comunidades de entorno por meio de ações, projetos, programas ou iniciativas, a saber:

- a) Desenvolvimento econômico, que engloba as ações empresariais destinadas a gerar oportunidades para a comunidade, por meio de atividades de profissionalização e renda;
- b) Saúde, que considera as ações e programas dirigidos à prevenção de doenças, ao provimento de assistência médica e odontológica e à manutenção de clínicas e hospitais;

- c) Educação, treinamento e capacitação profissional, onde são consideradas as ações destinadas a atividades educativas, incentivo a cursos e escolas e ao desenvolvimento e capacitação profissional;
- d) Meio ambiente, que engloba ações destinadas à preservação ambiental e conscientização, principalmente de crianças e jovens, sobre a importância do meio ambiente e sua conservação;
- e) Cultura, que inclui as ações destinadas a resgatar, divulgar e incentivar a cultura no Brasil e no mundo, ampliando o acesso às suas manifestações;
- f) Apoio à comunidade, que considera os programas e ações destinadas a promover iniciativas de apoio à cidadania, reintegração social, serviços comunitários e incentivo à solidariedade;
- g) Esporte e lazer, onde estão incluídas as ações de incentivo às atividades esportivas, integração social e lazer;
- h) Voluntariado, que considera as ações de incentivo e de capacitação de funcionários das empresas e outras organizações para a prática do voluntariado e da cidadania.

Diante do exposto, esta pesquisa justifica sua aplicabilidade justamente por considerar importante entender as ações de RSE – que são, como pode-se observar acima, desenvolvidas com muita proficuidade pelas organizações empresariais deste início de século XXI – sob uma ótica de geração de espaços sociais colaborativos. Uma vez que se entenda que esta é uma realidade nas organizações, os modelos para o desenvolvimento de ações de RSE podem levar em conta estas considerações, tornando mais fluído o processo de aproximação entre os vários agentes que promovem e buscam o desenvolvimento sustentável.

- Estrutura da Dissertação

A presente dissertação, além dos elementos introdutórios, possui a seguinte estrutura: o capítulo 1 apresenta o referencial teórico para entender as ações de RSE das organizações empresariais. O conceito de complexidade é discutido, principalmente sob os pontos de vista de Morin e de Capra. Um entedimento da complexidade aplicada nas ações de RSE das organizações é elaborado a partir deste contexto. Ainda neste capítulo, os conceitos da Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais, de Ramos, são discutidos para demonstrar que com as ações de

RSE as empresas acabam se distanciando do modelo econômico vigente. Por fim, o conceito de responsabilidade de Jonas e de outros autores são trazidos para a discussão, procurando entender a base ética vinculada às ações de RSE. O capítulo 2 apresenta a descrição do procedimento metodológico adotado na presente dissertação. O capítulo 3 abrange a análise dos dados de um estudo de caso, envolvendo a caracterização das ações de RSE de uma empresa de base florestal, com atuação em Santa Catarina e no Paraná, e as percepções de alguns *stakeholders* da organização. Por fim, é apresentada a conclusão da dissertação.

Pode-se representar o esquema trabalhado na presente dissertação ainda por meio da Fig. 4.

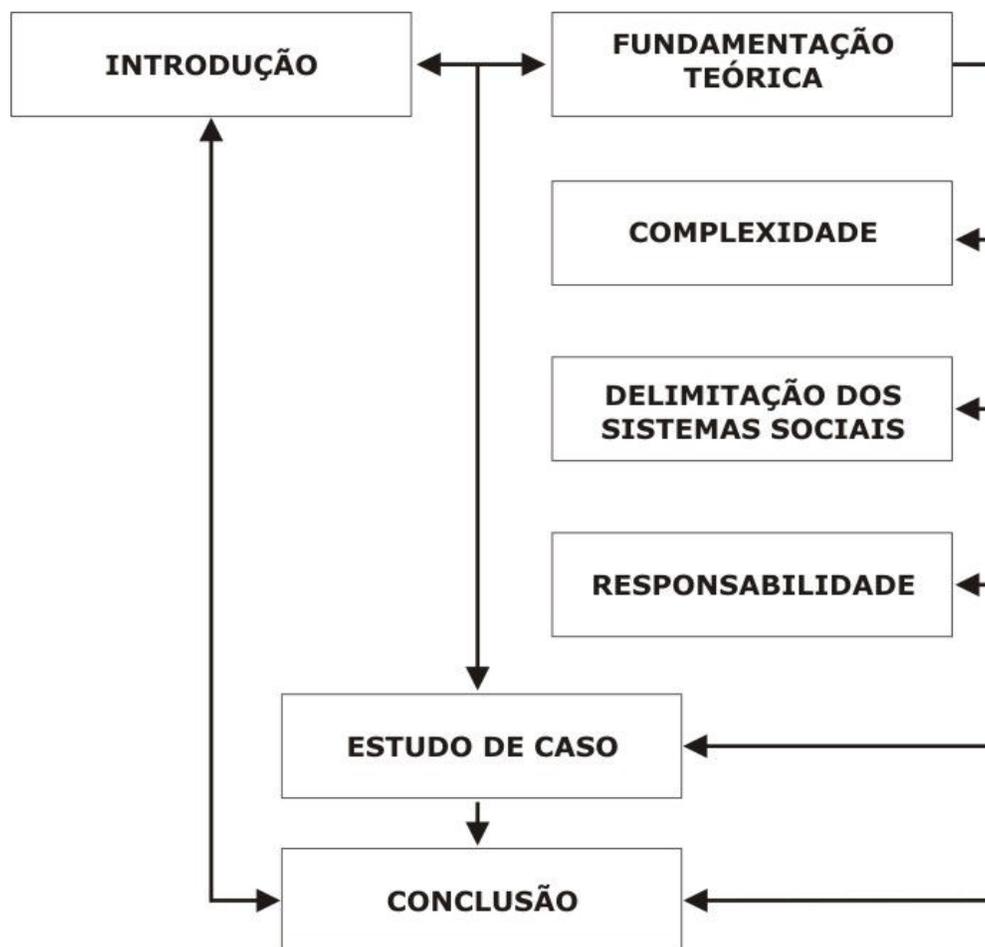


FIGURA 4: Esquema da dissertação

Fonte: Autor, 2008

1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo trata de estabelecer as bases teóricas para compreender a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), uma das práticas mais usuais nas organizações nos últimos anos. A primeira discussão pretende dar conta de entender a RSE como um elemento de complexidade nas organizações empresariais, para a partir desta base verificar se com estas práticas há a formação de espaços sociais diferenciados, que estimulem uma visão colaborativa entre os agentes da sociedade.

A partir deste entendimento da complexidade da RSE, que pode se traduzir com a formação destes *locus*, o capítulo traz também uma discussão para procurar as características deste espaço de colaboração, principalmente com base na obra de Alberto Guerreiro Ramos (1989) e sua teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais.

Por fim, o capítulo apresenta ainda a busca pelas bases éticas do termo responsabilidade social, como forma de entender a profundidade e o significado destas práticas nas organizações empresariais.

1.1 COMPLEXIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O termo complexidade nasce a partir da constatação de que os fenômenos dificilmente podem ser reduzidos apenas aos seus aspectos unilaterais, reducionistas e simplificadores. Esta perspectiva de mundo é discutida com relevância na obra de Morin (2005), que aborda o paradigma do pensamento complexo. Pensador francês contemporâneo, autor de vários estudos sobre o tema complexidade, defensor da interligação dos conhecimentos, a exposição de Morin (2005) conduz para uma percepção de que o mundo não pode ser mutilado e fragmentado em partes, propondo que se desfaçam duas ilusões que desviam as mentes do problema do pensamento complexo.

A primeira ilusão a ser desfeita proposta por Morin (2005, p. 6) é acreditar que a complexidade conduz à eliminação da simplicidade: “a complexidade surge, é verdade, lá onde o pensamento simplificador falha, mas ela integra em si tudo o que põe ordem, clareza, distinção, precisão do conhecimento”. Morin chama a atenção, na verdade, para a problemática perigosa da hipersimplificação da ciência moderna,

onde o pensamento mutilador torna-a cega perante a complexidade do real. Não se propõe a condenação da especialização, mas sim a perda da visão geral.

A segunda ilusão a ser desfeita, colocada por Morin (2005, p. 6) como fundamental para esclarecer a mente do pesquisador para o pensamento complexo, é confundir complexidade e completude. “A ambição do pensamento complexo é dar conta das articulações entre os campos disciplinares que são desmembrados pelo pensamento disjuntivo (um dos principais aspectos do pensamento simplificador)”.

Neste caso Morin expõe que o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional, entendendo que o conhecimento completo é impossível e que uma onisciência é igualmente impossível. Para Morin (2005, p. 7), a complexidade implica o reconhecimento de um princípio de incompletude e de incerteza.

Morin (2005, p. 59) defende ainda que para entender o problema da complexidade é preciso saber primeiro que há um paradigma simplificador. “O paradigma simplificador é um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo”.

A visão complexa de Morin (2005, p. 88) coloca que não só a parte está no todo, o todo está no interior da parte que está no interior do todo:

Estamos diante de sistemas extremamente complexos onde a parte está no todo e o todo está na parte. Isto é verdade para a empresa que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade.

A partir desta reflexão, Morin (1999, p. 85) propõe a complexidade como um tecido, composto de constituintes heterogêneos, que estão inseparavelmente associados e que soltos não dão conta de explicar toda a realidade em que se inserem:

Imaginemos uma tapeçaria contemporânea. Ela comporta fios de linho, seda, algodão, lã, de cores variadas. Para conhecê-la, seria interessante conhecer as leis e princípios relativos a cada uma dessas espécies de fio. Contudo, a soma dos conhecimentos sobre cada tipo de fio que compõe a tapeçaria é insuficiente para conhecer essa nova realidade que é o tecido

(ou seja, as qualidades e propriedades dessa tessitura). É também incapaz de nos auxiliar no conhecimento de sua forma e configuração.

Para Morin (2005, p. 85), a primeira etapa da complexidade demonstra que os conhecimentos simples não ajudam a conhecer as propriedades de um conjunto. A tapeçaria ilustrada anteriormente é mais do que a soma dos fios que a constituem, portanto, “o todo é mais do que a soma de suas partes”. Morin (2005, p. 85) descreve ainda uma segunda etapa da complexidade, utilizando novamente o exemplo da tapeçaria, onde aborda que o simples fato de existir uma tapeçaria faz com que as qualidades desse ou daquele fio não possam expressar-se em sua plenitude, pois estão inibidas ou virtualizadas. Assim, “o todo é menor do que a soma de suas partes”. Morin (2005, p. 86) aborda ainda uma terceira etapa da complexidade dizendo que o resultado das duas afirmações anteriores mostra que “o todo é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma de suas partes”.

Outro pensador que reflete sobre o problema do paradigma simplificador e da necessidade de uma proposta complexa para o mundo é o físico austríaco Capra (1996, p. 23), que propõe um inter-relacionamento e uma interdependência entre fenômenos psicológicos, biológicos, físicos, sociais e culturais, a existência de uma “teia da vida”:

Quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mas somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que são interligados e interdependentes.

Capra (1996) propõe claramente que a ciência vive uma mudança de paradigma, saindo, de uma maneira dolorosa, de um pensamento mecanicista de Descartes e Newton para uma visão holística e ecológica, mais voltada para a compreensão do mundo como um todo integrado, “e não como uma lista de partes dissociadas”. Para Capra, no pensamento sistêmico, as partes só podem ser entendidas dentro de um contexto amplo, onde da interralação destas surjam propriedades únicas, que só podem ser observadas em uma visão mais abrangente.

Capra (1996) exprime, de maneira eloqüente, que embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes.

Destas idéias conceituais, aplicando-as às organizações empresariais, é possível inferir que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma das facetas mais recentes da realidade complexa na qual estão inseridas as empresas. Como é uma atividade que vem sendo apreendida mais facilmente pelas partes interessadas, seja pela comunicação mais intensa da própria organização empresarial em cima destes posicionamentos competitivos de mercado, seja pela própria exigência dos *stakeholders*, é possível discuti-la a partir dos princípios da complexidade.

Assim, para aproximar o pensamento sistêmico com a problemática apresentada nesta dissertação é preciso entender os três princípios que auxiliam a pensar a complexidade. Segundo Morin (2005), são eles: a dialogia, a recursão organizacional e a holografia.

O primeiro é o princípio dialógico, que permite manter a dualidade no seio da unidade, associando dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos. Morin (2005, p. 73) dá o exemplo da própria organização viva para explicar este princípio. A vida é gerada do encontro de uma entidade físico-química estável, possuidora de uma memória hereditária, o DNA (ácido desoxirribonucléico), com os aminoácidos, que formam proteínas instáveis, que se degradam e se reconstituem o tempo todo. São processos antagônicos e também complementares, portanto dialógicos.

Ao transportar este pensamento para a realidade enfrentada pelas organizações empresariais, é possível entender que estas reagem dialogicamente com suas comunidades de entorno, uma vez que existe um conflito de interesses, principalmente em relação aos aspectos sociais, que se mostra antagônico. Mas, a manutenção da atividade econômica auxilia na sustentação da existência e do desenvolvimento das comunidades de entorno, assim como as organizações empresariais necessitam da interação com as comunidades onde estão inseridas, principalmente para amparar e prover-se de mão de obra e para se relacionar com os vários agentes de uma sociedade, como o poder público, os órgãos de fomento econômico, clientes e fornecedores. Assim, as organizações e o ambiente sócio-econômico onde estão inseridas são ao mesmo tempo antagônicos e complementares, portanto dialógicos.

Para Morin (2005, p. 89), “no âmbito de uma organização, sociedade ou empresa, as relações são ao mesmo tempo complementares e antagônicas, e esse fenômeno se baseia numa extraordinária ambigüidade”.

A RSE também demonstra muito claramente a questão dialógica das empresas ao trabalhar, ao mesmo tempo, com características exógenas e endógenas à organização. Esse tipo de ação conduz a organização empresarial para fora de seus limites operacionais, onde economicamente não se encontram motivos para a defesa de interesses próprios. A característica dialógica se dá no entendimento de que ao manter essas ações, as organizações estão alocando recursos que poderiam ser direcionadas para outras atividades, economicamente mais interessantes e de acordo com o princípio capitalista vigente.

Mas, a organização que não desenvolver ações que demonstrem sua preocupação com as questões de RSE, pode sofrer maiores pressões do mercado em que atua, perdendo vantagens competitivas, diminuindo a participação no volume de recursos provindos do consumo e destinando menor retorno aos acionistas. Portanto, a RSE possui processos ao mesmo tempo antagônicos e complementares.

O segundo princípio da complexidade é a da recursão organizacional, onde cada momento da realidade é, ao mesmo tempo, produto e produtor. Um exemplo dado por Morin (2005, p. 74) é a própria sociedade, que “é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz”. Para Morin (2005) a idéia recursiva é uma idéia de ruptura com a idéia linear de causa e efeito, entendendo que tudo o que é produzido volta-se sobre o que produz num ciclo autoconstrutivo, auto-organizador e autoprodutor.

Transportando esta idéia de recursão para as organizações empresariais é possível perceber o mesmo raciocínio descrito por Morin (2005). Uma empresa é produzida pela interação entre processos gerenciados por pessoas, mas a empresa, uma vez construída por esses processos, volta-se para os indivíduos e também os produz, os modifica e influencia. Um ciclo é verificado no entendimento de que esses indivíduos produzidos pela organização voltarão a produzi-la e serão novamente produzidos, e assim continuamente, em direção à evolução.

A RSE, entendida como um dos processos das organizações empresariais, também possui, portanto, as características de recursão, já que a RSE é produzida por pessoas da organização para as partes interessadas externas e internas. Mas, uma vez constituídas as ações de RSE, essas retornam para a organização, modificando-a.

Pode-se dar o exemplo de organizações que desenvolvem ações de RSE na área de educação, destinando recursos e estímulos deste tipo para as comunidades onde estão inseridas. A ação produz um espaço social colaborativo, modificando os indivíduos atingidos, que por meio da educação podem alcançar novos objetivos de qualidade de vida, trabalho e consumo. A recursão desta ação poderia ser verificada de várias formas. Opta-se neste exemplo por demonstrá-la como uma idéia de longo prazo, constituindo um ciclo autoprodutor. Os indivíduos modificados pela ação de RSE poderiam construir uma comunidade consumidora mais exigente, fazendo com que a própria organização, que os produziu mais exigentes, necessite se adaptar às mudanças, seja modificando um procedimento operacional, seja implantando uma nova normatização de qualidade dos produtos que fabrica. Ou ainda, numa visão do exemplo que também se mostra dialógica, alguns dos indivíduos produzidos por ela constituem uma nova organização empresarial, disputando os recursos da região com a primeira. Assim, pode-se afirmar que o produto da RSE é também o produtor.

O conceito de recursão organizacional está contido em outro termo complexo: a autopoiesis. Capra (1996) explica em sua obra que a teoria autopoietica foi proposta com mais propriedade pelos pesquisadores chilenos Humberto Maturana e Francisco Varella, em meados da década de 1970, primeiramente para aplicação na área da biologia e mais tarde estendida para outras áreas do conhecimento, considerando que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados e fazem referência somente a eles mesmos. Segundo Maturana e Varella, esses sistemas são caracterizados por três aspectos: autonomia, circularidade e auto-referência. A capacidade de reunir os três aspectos citados é o que se chama de autopoiesis, ou seja, a habilidade de se auto-renovar continuamente.

O aspecto da autonomia proposto na autopoiesis é entendido como o esforço despendido pelos sistemas vivos para manter uma identidade, uma organização própria, uma estrutura fundamental, mesmo que estejam inseridos num ambiente de constantes mudanças. Isso significa que os próprios componentes do sistema o produzem, e o sistema por sua vez os produz, em uma situação de recursão organizacional, aproximando o pensamento autopoietico da característica da complexidade apontada por Morin (2005).

Da mesma forma, a circularidade e a auto-referência trazem o entendimento de que a busca pela manutenção deste sistema cria um padrão para as relações com o ambiente, não sendo possível estabelecer conexões com o que não está

especificado neste padrão. Assim, é possível entender que um sistema interage com seu ambiente porque este é parte de sua própria organização e o auxilia em sua própria renovação, na recursão organizacional.

Para Morin (2005), não existem de um lado o indivíduo, do outro a sociedade; de uma parte a espécie, de outra os indivíduos; de um lado a empresa com seu organograma, programa de produção, avaliações de mercado, e de outra parte os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os processos são inseparáveis e interdependentes.

Um exemplo dado por outro autor representante do pensamento complexo, o teórico da administração Morgan (1996, p. 243), ilustra de maneira mais lúdica estas considerações acerca da autopoiesis, e explica que Maturana e Varela não afirmam que ao se manter autônomos os sistemas estão isolados, pois esse fechamento se refere apenas à organização, aos aspectos que o definem como um sistema. O exemplo de Morgan (1996, p. 244) é retirado da biologia, ao demonstrar que as abelhas produtoras de mel possuem uma correlação intrínseca com os vários sistemas auto-referentes em que estão inseridas:

A abelha enquanto organismo compreende uma cadeia de sistemas biológicos auto-referentes com organização circular própria e vive dentro de uma sociedade de abelhas em que as relações são também circulares. Por sua vez, o relacionamento entre a colméia e a ecologia mais ampla é também circular. Caso as abelhas sejam eliminadas, toda a ecologia também mudará, uma vez que o sistema abelhas acha-se ligado ao sistema botânico, que está ligado aos sistemas insetos, animal, agrícola, humano e social. Todos estes sistemas são auto-referentes e voltam-se uns para os outros.

Morin (2005, p. 88) faz ainda outras considerações para entender as organizações empresariais como entidades autopoieticas. Para o autor uma organização como a empresa produz objetos e serviços e ao fazer isso ela ao mesmo tempo se autoproduz. No entendimento do autor, isso significa que a empresa produz todos os componentes necessários à sua sobrevivência e organização, portanto ela se auto-organiza, se automantém, se auto-repara e se autodesenvolve enquanto desenvolve sua produção. Desse modo, ao produzir produtos independentes do produtor, a empresa desenvolve um processo no qual o

produtor produz a si mesmo. De um lado, sua autoprodução é necessária à produção de objetos; de outra parte, a produção de objetos é necessária à sua própria produção. Nas palavras de Morin (2005, p. 88): “aquele que produz coisas produz ao mesmo tempo a si próprio; o produtor é o seu próprio produto”.

Essa abordagem autopoietica dá uma visão mais abrangente da influência do ambiente na construção das ações das organizações empresariais. Se comparada com a abordagem tradicional mecanicista, que vê o ambiente como um desafio externo, para o qual os atores devem responder e reagir, a autopoiesis se diferencia por considerar que o ambiente é na verdade parte de qualquer sistema e, portanto, parte de uma organização empresarial, independentemente de qual seja seu posicionamento perante as questões ambientais e sociais. Então, para a teoria autopoietica, em organizações, entidades ou em um conjunto de indivíduos, o ambiente é parte e reflexo delas mesmas. Ao tentar compreender estes sistemas de modo separado estaria-se quebrando a cadeia circular recursiva e, portanto, não seria possível perceber as características emergentes do todo.

A autopoiesis, aplicada à organização, dá uma visão diferenciada para o papel desta no seu ambiente e traz um desafio, ao reconhecer que o ambiente não é um campo independente, de compreender como a mesma transforma, impacta e muda suas ações em conjunto com o seu ambiente, construindo a partir disso sua identidade. A teoria de autopoiesis sugere que as organizações empresariais possuem características que vão revelando o seu caráter organizacionalmente fechado e auto-referente.

A introspecção deste conceito na visão estratégica das organizações muda a concepção tradicional do desenvolvimento, uma vez que se percebe que o ambiente, então parte do sistema organizacional, é finito e dele depende a sobrevivência de todo o sistema. É possível, neste momento, entender a RSE como parte de um sistema autopoietico, uma vez que é um elemento essencial de interação com os vários sistemas em que se inserem as organizações empresarias.

O terceiro princípio da complexidade é o princípio hologramático. Morin (2005, p. 74) traz este pensamento da lógica cibernética, onde cada ponto de uma imagem de um holograma contém quase a totalidade da informação do objeto representado. “Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”. Para o autor, o princípio hologramático está presente no mundo biológico e no mundo sociológico. Para isso basta observar que cada célula de um organismo vivo contém quase a

totalidade da informação genética deste organismo. Assim, a idéia do holograma vai além do reducionismo que só vê as partes e do holismo que só vê o todo. Sob o ponto de vista sociológico, este princípio é aplicável na condição do indivíduo que nasce já inserido no todo da sociedade, seja nos hábitos e ritos familiares, em um primeiro momento, seja na necessidade de adequar-se às questões idiomáticas, culturais, de vida escolar e de ocupação profissional, num momento posterior.

O princípio hologramático em uma organização empresarial pode ser compreendido a partir da visão de que todos os componentes de uma empresa – departamentos, setores ou qualquer outra das classificações mecanicistas de hierarquia – acabam se transformando em entidades especializadas, mas que contêm a semente da generalidade, ou seja, todas as partes contêm elementos importantes do todo. Isso se explica pela necessidade de adaptação das organizações empresariais, que atuam em um ambiente mercadológico extremamente dinâmico. Um exemplo do princípio hologramático nas organizações é o hábito de registrar todas as atividades em relatórios ou em procedimentos específicos que são repassados a todos os componentes das organizações, seja pelos meios de comunicação empresarial tradicionais (memorandos, reuniões, e-mails), seja pelas formas de comunicação estruturadas (treinamentos, imersões e avaliações). É como se as organizações compreendessem que é preciso certo nível de redundância em seu formato, para se reorganizar, caso seja necessário, a partir de uma das suas partes.

Morgan (1996) defende em sua obra que as organizações empresarias devem buscar situações onde o princípio hologramático possa ser estendido para o planejamento, considerando a criação de redundâncias, onde se obtenha simultaneamente especialização e generalização. Segundo o autor este pensamento auxilia a empresa a entender as relações necessárias entre as partes e o todo, “mostrando exatamente quanto do todo precisa estar presente em determinada parte”, levando a um aumento da auto-organização. Com isso, é possível entender que a redundância, defendida pelo autor, é responsável por questionar sobre como o sistema está operando e, portanto, pode mudar o seu funcionamento.

Uma boa imagem da redundância demonstrada por Morgan (1996), dentro do pensamento hologramático discutido anteriormente, pode ser observado no crescimento da importância das questões de segurança e saúde no trabalho. Ao entender a segurança do trabalho como um fator determinante de qualquer atividade

empresarial, tanto no enfoque social quanto no econômico, uma vez que esta prática diminui riscos de acidentes, é possível inferir que todos os componentes do sistema, neste caso as pessoas e suas relações com os equipamentos, devem buscá-la continuamente. No exemplo, então, o todo deve estar automaticamente inserido nas partes e vice-versa. Entretanto, para garantir que a redundância ocorra em um nível mais aprofundado da organização, dentro dos planejamentos dos diversos setores, as empresas investem em estruturas para fiscalização, controle e conscientização dos componentes das partes, por meio de inspetores, técnicos e auditores de segurança. Existem componentes dentro do sistema que gastam o tempo em assegurar que os outros estão trabalhando com segurança, uma situação claramente redundante.

A RSE apresenta o princípio hologramático da mesma forma, ao entender-se que todos os componentes da organização desempenham papel importante na estruturação e execução das ações. Mas, é possível compreender este princípio nas ações de RSE com um exemplo mais dinâmico, que pode ser entendido também a partir da recursão organizacional e da dialogia. Qualquer ação de RSE representa a organização em sua comunidade de entorno, portanto estas ações serão compreendidas como parte da empresa. As pessoas, que desempenham atividades nas organizações empresariais, independentemente do departamento de atuação, também são parte da empresa e serão portanto consideradas representantes da organização em sua comunidade de entorno. Assim, as pessoas que trabalham nas empresas que desenvolvem ações de RSE serão enxergadas como agentes integrantes e realizadoras destas ações, mesmo que não atuem neste sentido, numa demonstração do princípio hologramático. O elemento recursivo deste exemplo está na medida em que estas mesmas pessoas podem tomar uma decisão errada que faça com que as ações de RSE sejam afetadas e, iniciando um novo ciclo, afetem a própria organização. A questão dialógica está no entendimento de que mesmo que as pessoas de uma organização não tenham o intento de atuarem com a RSE, serão compreendidas desta forma pela comunidade impactada. Uma evidência empírica deste exemplo está nos códigos de conduta que as organizações empresariais desenvolvem para seus funcionários, alinhando e orientando as pessoas para os posicionamentos desejados.

Assim, ao entender os três princípios discutidos como auxílios para se compreender o desafio da complexidade, é possível considerar que as atividades

humanas em organizações empresariais constituem ações complexas, carregadas de questões dialógicas, recursivas e hologramáticas. Os empreendimentos econômicos são, portanto, ambientes complexos, onde é evidente a existência de elementos de confluência de interesses de vários agentes, sendo então essencial pensar as organizações empresariais como o resultado da soma de várias partes que se analisadas separadamente não exprimiriam o significado do todo.

QUADRO 1: RSE como uma ação complexa das organizações

Características da complexidade	Evidências na RSE
Situações Dialógicas	Processos antagônicos e complementares. Ex.: recursos destinados à RSE poderiam ser aplicados em outros processos mais lucrativos, mas ao mesmo tempo são necessários para manter a “imagem” da organização empresarial em seu mercado de atuação.
Recursão Organizacional	Existência de auto-referência e circularidade. Ex.: a empresa desenvolve ações de RSE, influenciando os <i>stakeholders</i> e os modificando. Estes <i>stakeholders</i> por sua vez modificam a organização.
Princípio Hologramático	O todo está na parte que está no todo. Ex.: as ações de RSE acabam perpassando seu impacto para as pessoas que trabalham na organização.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do entendimento do texto de Morin (2005)

As ações de RSE são facetas evidentes da complexidade existente nas organizações empresariais, pois fazem parte destas e também apresentam características dialógicas, recursivas e hologramáticas, conforme é possível entender do Quadro 1.

1.1.1 Espaços sociais colaborativos

As percepções geradas a partir do entendimento das ações de RSE como elementos da complexidade das organizações empresariais fornecem a base para a

observação deste fenômeno. Ao entender que o ambiente de inserção na verdade faz parte do sistema das organizações empresariais, esta relação entre os agentes da sociedade – ou partes interessadas, ou ainda o termo mais usual: *stakeholders* – acaba sendo necessária e cada vez mais fundamental, já que uma mudança em um dos elementos do sistema afeta todo o sistema. Assim, as ações de RSE ganham um importante papel de interrelacionamento entre os agentes, posto que todos estes elementos também fazem parte do ambiente.

A Fig. 5 expressa a papel das ações de RSE na sociedade, sob um ponto de vista sistêmico, de auxílio na extensão da teia de inter-relações. É possível perceber que a RSE torna mais viável a criação de meios de contato e entendimento entre as organizações empresariais e seus *stakeholders*, oferecendo espaços sociais colaborativos, onde é possível evidenciar uma aproximação mais concreta. Isso deve-se à própria constituição das ações de RSE, que se propõe a auxiliar na construção de melhorias para a sociedade.

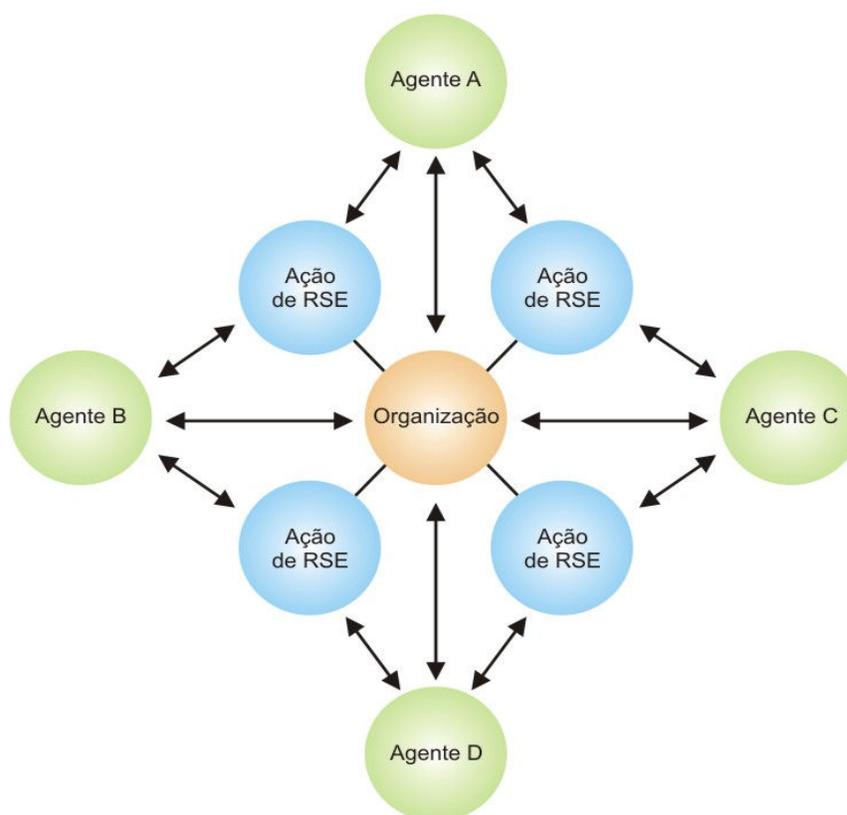


FIGURA 5: RSE como geradora de espaços sociais colaborativos

Fonte: Autor, 2008

É possível verificar que sem as ações de RSE as possibilidades de contato e relacionamento com os *stakeholders* estariam limitadas a um processo fragmentado, ou até limitado, essencialmente capitalista, de troca de mercadorias, informações e recursos. No momento em que estão consideradas como elementos integrantes do sistema, as ações de RSE oferecem meios de aproximação com fins diferenciados daqueles estritamente voltados ao lucro. Isso faz com que o contato seja construído com uma base comum entre os vários agentes, o que torna o espaço social colaborativo a principal consequência da realização de ações de RSE.

Pode-se exemplificar essa situação em projetos que envolvem empresas do setor privado e organizações não governamentais. Se ambas as entidades, como por exemplo uma empresa com fins lucrativos do setor energético e uma organização não governamental de defesa do meio ambiente, fossem colocadas no espaço natural de inter-relação do mercado, a tendência seria um confronto de discursos, cada qual com seus argumentos e pontos de vista. Entretanto, se a aproximação for empreendida em um espaço social colaborativo, como o gerado nas ações de RSE, há uma colaboração e uma confluência de interesses em torno de um objetivo comum por parte destas mesmas entidades.



FIGURA 6: O espaço de produção e o espaço social colaborativo nas organizações

Fonte: Autor, 2008

Isso significa que o espaço social gerado pelas ações de RSE é um novo *locus* das organizações empresariais, uma esfera de realizações que não pode ser

entendida apenas como parte de sua essência capitalista, uma vez que atrai componentes antagônicos para o mesmo sítio de desenvolvimento. É, portanto, um elemento que é essencialmente diferente do espaço de produção tradicional, onde a multiplicação de capital é a tônica.

Um ponto de vista relevante nesta consideração complexa é a coexistência, então, de dois espaços bem caracterizados nas organizações empresariais, como pode-se observar na Fig. 6, explicitados a seguir:

- a) Espaço de Produção – constituído basicamente para geração de capital, com foco no lucro e nos mercados e suas inter-relações, onde pode-se incluir o espaço social “tradicional”, com consumidores, fornecedores e comunidades próximas reagindo linearmente, positiva ou negativamente;
- b) Espaço Social Colaborativo: gerado pela criação e desenvolvimento de ações de RSE, com foco nas comunidades de entorno, nos consumidores, nos fornecedores e outros públicos de interesse, onde os elementos da sociedade impactada tornam-se agentes de colaboração, podendo influenciar sobremaneira a organização emissora.

Entende-se, a partir desta idéia, que quanto mais ações de RSE uma empresa desenvolver, mais espaços sociais colaborativos terá com a sociedade onde a organização está inserida. A amplitude deste espaço vai depender da abrangência dos impactos que a organização exerce sobre a sociedade. Organizações que possuem uma atuação mais centralizada terão espaços sociais mais concentrados em determinadas regiões. Já as empresas que tenham uma atuação mais difusa, seja pela sua característica operacional ou por sua necessidade de exposição mercadológica, terão espaços sociais mais amplos e, por conseqüência, que atingem mais agentes da sociedade.

Isso não quer dizer que o desenvolvimento do espaço de produção seja preterido em função do espaço social colaborativo, uma vez que há uma situação de interdependência entre um e outro. O ponto de vista ideal, na verdade, é que ambos atuam de uma maneira conjunta, sendo que os públicos interessados na organização podem estabelecer contatos de relacionamento, por qualquer motivo, por meio de qualquer um deles. Além disso, à medida em que estabelecem o contato com um dos espaços, são afetados pelo outro, e vice-versa. Esta condição demonstra a existência de uma retro-alimentação, conforme a teoria da autopoiesis descrita anteriormente.

A condição teórica do parágrafo anterior pode ser exemplificada pelo consumidor de uma empresa que entra em contato por meio do espaço de produção, interessado em adquirir um determinado produto, mas que logo interage com a organização e é absorvido pelo espaço social colaborativo ao conhecer uma ação de proteção ao meio ambiente que esta organização desenvolve. O contato com o espaço social colaborativo aumenta as ligações do consumidor com o espaço de produção. Do mesmo modo, um contato inicial com o espaço social colaborativo pode levar o público impactado a ser absorvido pelo espaço de produção, tornando-se clientes consumidores, recursos humanos ou fornecedores.

Outro ponto que pode ser alocado neste entendimento, considerando a formação de espaços sociais a partir das ações de RSE, é que as organizações constituem uma importante, senão a maior, força de suporte financeiro da sociedade e muitas vezes até de embasamento técnico-empírico, que pode ser colocado a serviço do desenvolvimento do bem-estar social. Assim, a busca por parcerias entre os vários agentes da sociedade pode significar um dos melhores caminhos para que o projetos sociais sustentáveis se desenvolvam.

Neste ponto do aprofundamento teórico, é interessante entender também os papéis que os *stakeholders* assumem nas organizações empresariais para a geração de espaços sociais de colaboração. Cabe aqui uma análise do conceito de *stakeholder*. De acordo com o pensamento de Kotler (2000), a conceituação de *stakeholder* inclui qualquer grupo, entidades, instituições ou pessoas físicas que afetam ou podem sofrer impactos pela realização dos objetivos da organização empresarial. O autor deixa claro que, originalmente, as empresas baseavam suas decisões de marketing na maximização do lucro do acionista, em curto prazo, e agora elas começam a incluir os interesses da sociedade na tomada de decisões. Para Kotler (2000), “os *Shareholders* (acionistas) estão dando lugar aos *Stakeholders* (universo composto por investidores, acionistas, funcionários, clientes, parceiros comerciais, meio-ambiente e as futuras gerações)”.

Ao aproximar este conceito com a situação complexa em que se inserem as ações de RSE nas organizações, pode-se perceber que o entendimento dos agentes da sociedade como parte das estratégias das empresas, e que podem afetar os resultados destas, está cada vez mais difundido. Para Kotler (2000), mesmo sendo evidente a internalização dos *stakeholders* nas decisões estratégicas das empresas, ainda é possível fazer uma distinção entre esses públicos conforme seu interesse

nos impactos gerados pelo empreendimento econômico. Estes podem ser divididos em:

- a) *Stakeholders* diretos: são aqueles públicos que assumem riscos em relação à organização, por ter realizado algum tipo de investimento de capital, de tecnologia ou humano no empreendimento. São exemplos deste tipo de stakeholders os acionistas, os empregados e seus sindicatos, os fornecedores, os concorrentes e os clientes consumidores. Ou seja, são os participantes da cadeia de valor do empreendimento, inseridos mais intensamente no espaço de produção, e a interferência se dá por uma operação direta no ambiente (custos, matéria-prima, força de trabalho, oferta e demanda, desenvolvimento de mercados);
- b) *Stakeholders* indiretos: são aqueles públicos que estão sujeitos a algum tipo de risco (financeiro, de saúde, de bem-estar) que venha da atuação do empreendimento econômico e que, por causa desta situação, têm interesse em suas atividades. São exemplos deste tipo de stakeholders os representantes de organizações ambientalistas, as organizações não governamentais, os movimentos sociais organizados e grupos de pressão, as instituições de fomento econômico, as instituições de ensino, os governos em suas várias formas, a mídia e a comunidade de entorno. Ou seja, são as pessoas inseridas mais intensamente no espaço social colaborativo, onde a interferência se dá pela modificação das condições políticas e sociais do ambiente onde o empreendimento econômico opera.

Pode-se afirmar que um *stakeholder*, independente do seu interesse, é qualquer um que arrisca um valor ao interagir, voluntária ou involuntariamente, com a organização empresarial e que, por conta deste risco associado, tem poder suficiente para modificar os planos das organizações. O Quadro 2 resume esta condição para alguns tipos de *stakeholders*.

É evidente que por conta das características complexas das organizações empresariais, analisadas anteriormente, estes *stakeholders* acabam por pressionar as empresas a desenvolver ações de RSE. Neste ponto de vista cabe uma pergunta dicotômica, que surge da reflexão desta realidade: as organizações empresariais desenvolvem ações de RSE por causa de seus *stakeholders* ou os *stakeholders* começaram a exigir mais por causa da realização destas ações? As respostas a essa pergunta são dialógicas, recursivas e hologramáticas, ou seja, complexas.

Entretanto, é possível inferir que não há uma linearidade nesta questão e que as duas possibilidades de resposta à pergunta estão corretas.

QUADRO 2: *Stakeholders* e seus interesses nas organizações empresariais

Stakeholders	Condição de interesse
Acionistas	Preservação e multiplicação do investimento
Clientes consumidores	Aquisição de produtos e serviços confiáveis
Governos	Geração de empregos e impostos, apoio a programas sociais, econômicos e ambientais
Empregados	Disposição de salários e condições de trabalho
Organizações Não Governamentais	Preservação e socialização de recursos sociais, ambientais e econômicos
Comunidades	Fomento à economia, ao lazer e à cultura local, estímulo à qualidade de vida
Fornecedores	Geração de pedidos de fornecimento
Mídia	Informações à sociedade
Concorrência	Disseminação de tecnologia, ampliação do mercado consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos de Kotler (2000)

O espaço social colaborativo seria o elemento de comunicação mais adequado entre estes *stakeholders*, possibilitando um melhor gerenciamento do relacionamento com esses públicos e construindo um suporte para a realização dos objetivos da empresa. Mesmo que se entenda esta perspectiva de modo mecanicista, com foco no lucro advindo do empreendimento, é importante conhecer as possibilidades de ação destes públicos, uma vez que os *stakeholders* podem também destruir aspectos importantes das estratégias empresariais.

Ao abstrair o pensamento de Savage et al. (1991), é possível construir uma escala fundamental que pode ser levada em consideração no momento de dimensionar como cada *stakeholder* vai reagir às inter-relações com a organização empresarial. Esta escala pode variar de agressividade à colaboração, conforme a Fig. 7. Neste processo, segundo os autores, é possível classificar quatro tipos distintos:

- a) Suporte – são os *stakeholders* que apóiam o empreendimento econômico e todos os seus objetivos e realizações. Apresenta um alto potencial de colaboração e baixa agressividade, assumindo uma importância no sentido de disseminação dos aspectos positivos gerados pelo empreendimento econômico;
- b) Marginal – são aqueles *stakeholders* que demonstram interesse pela organização, mas que não demonstram, necessariamente, preocupação com as questões da realidade apresentada. Assumem uma postura de indiferença, não agredindo nem colaborando;
- c) Ativista – são os *stakeholders* que estão próximos ao extremo da agressividade em relação à organização e apresentam o mínimo interesse pela colaboração. Gera a maior parte dos questionamentos e assume uma importância na disseminação dos aspectos negativos do empreendimento econômico;
- d) Misto – são os *stakeholders* que assumem posturas diferenciadas ao longo do tempo e de acordo com a situação demonstrada. Podem ser agressivos e colaborativos com a mesma intensidade, dependendo do arranjo realizado, onde o pêndulo da Figura 7 realiza seu movimento de vai-e-vem de forma contínua. Como as três situações anteriores são tipos ideais, heurísticos no sentido weberiano, portanto não encontrados no mundo concreto, este tipo de *stakeholder* misto é o mais próximo da realidade.

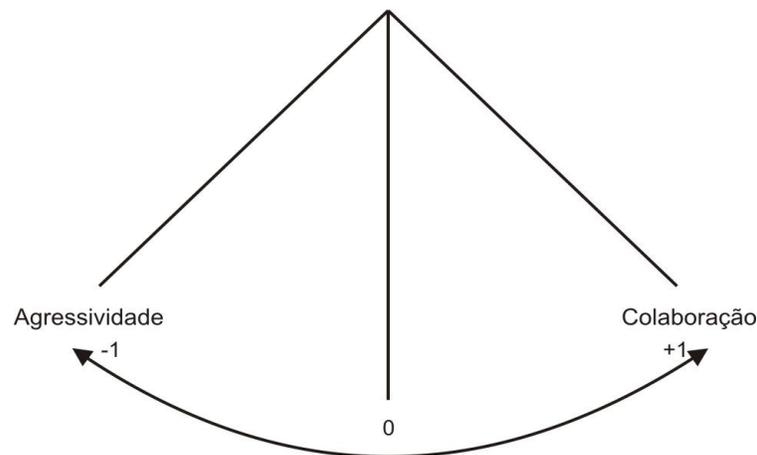


FIGURA 7: Inter-relação dos *stakeholders* com organizações empresariais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos de Savage et al. (1991)

Ao assumir a existência em grande número de *stakeholders* mistos, é possível inferir que quanto mais os *stakeholders* têm sua condição de interesse alterada, mais sua conduta de inter-relação penderá para um dos lados. Neste ponto a RSE auxilia a organização a pender a balança para o lado colaborativo, uma vez que possibilita, mesmo que por um breve momento, um alinhamento dos discursos de cada entidade participante das ações. Isso gera uma situação positiva, amenizando as visões divergentes e as posições conflitantes, tornando-as bons indicativos capazes de estimular a organização empresarial a modificar e identificar melhorias em procedimentos, planos e ações que não poderiam ser encontradas na realidade normal de um negócio.

Assim, o papel dos espaços sociais colaborativos gerados pelas ações de RSE realizadas pelas organizações empresariais pode ser definido pela cada vez mais determinante influência que estas exercem na sociedade. As principais conseqüências empíricas que denotam deste papel são:

- a) Aumento da importância da empresa verificar os impactos sociais e ambientais de seus negócios, sendo capaz de incluir essa percepção no processo de decisão estratégica;
- b) A busca pela determinação das principais partes interessadas ou afetadas pela empresa, levando em consideração o alcance das operações da organização e as características locais de cada situação onde se identifique influência, construindo a base para a existência do espaço social colaborativo;
- c) O estímulo e o fomento financeiro para a consolidação de parcerias estratégicas colaborativas entre os setores da sociedade local, na busca por um alinhamento de objetivos comuns;
- d) Desenvolvimento de programas e projetos alinhados com as diretrizes econômicas da organização e com as necessidades identificadas com as parcerias;
- e) Acompanhamento e implementação de indicadores para verificar a aplicação de projetos e programas e avaliar como as ações desenvolvem e modificam a sociedade;
- f) Construção de um processo de melhoria contínua no desenvolvimento das ações de responsabilidade social, direcionando também, além de recursos financeiros, apoio técnico para iniciativas na própria comunidade.

Como afirma Capra (1996) a questão principal não é a tecnologia, mas a política. O grande desafio do século XXI se dá pela mudança do sistema de valores que está por trás da economia global, de modo a torná-lo compatível com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica.

Morin (2005, p. 93) afirma que:

(...) as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens, são ingredientes necessários à vitalidade das empresas. Tudo isso pode abrir um mundo de reflexões... Assim, a atomização de nossa sociedade requer novas solidariedades vividas de modo espontâneo, e não apenas as impostas por lei, como a Seguridade Social.

Num recorte mais específico para a teoria organizacional, Morgan (1996) aborda esse ponto de vista ao afirmar que na verdade as ações de RSE são uma evidência de que as organizações buscam se auto-reproduzir, o que pode ser entendido como a busca pela circularidade, com base na auto-referência em relação ao ambiente. Assim, para o autor, mudanças em qualquer elemento do sistema implicam em mudanças em todo o sistema. Como as organizações consideram-se entidades isoladas, que tentam sobreviver contra os caprichos do mundo exterior, é mais comum observar ações estratégicas de ordem exógena, entendendo o ambiente como um fator unilateral e distante.

Esse egocentrismo deve ser substituído por uma visão mais sistêmica da realidade, percebendo o ambiente como parte determinante das ações da organização, onde os espaços sociais colaborativos podem florescer. Deve-se ter claro que se é o desenvolvimento sustentável que a sociedade contemporânea almeja, este é resultado de uma complexa equação entre as instituições públicas e privadas, os valores, a educação e a saúde, as políticas públicas e as comunidades. Nenhum setor, isoladamente, será capaz de promovê-lo.

1.2 DELIMITAÇÃO DOS SISTEMAS SOCIAIS

Para compreender a complexidade das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações empresariais, e do ambiente onde estão inseridas, é preciso considerar que estas organizações apresentam uma influência econômica na sociedade muito mais intensa e presente que a influência social ou ambiental. Nesta perspectiva, pode-se considerar que a sociedade encontra-se

atrelada a uma existência baseada na pauta de mercado, do potencial de consumo das pessoas e das inter-relações mercadológicas. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser considerada como parte do início de uma modificação cada vez mais evidente desta realidade que se apresenta. As idéias de Ramos (1989), principalmente em sua teoria da delimitação dos sistemas sociais, discutem esta modificação cada vez mais necessária e evidente.

A delimitação dos sistemas sociais, proposta por Ramos (1989), sociólogo baiano radicado nos Estados Unidos – estudioso da administração das organizações e da política à luz da sociologia –, tem como base a idéia que o ser humano é multidimensional em sua essência e possui uma força, uma lucidez, que faz com que possa tomar as rédeas de seu pensamento. Estas rédeas seriam representadas pela razão, já mencionada inúmeras vezes pelos filósofos gregos clássicos como o ponto integrador da vida humana em sociedade.

Com esta idéia, de certa forma alinhada com o pensamento sistêmico da complexidade, o objetivo de Guerreiro Ramos é posicionar um pensamento das organizações sociais diferenciado do modelo atual, que é centralizado no mercado e que permeia as organizações privadas e públicas há mais de 200 anos. A proposta de Ramos (1989) é estabelecer uma análise dos sistemas sociais que permitam um desenho organizacional funcionando com múltiplos centros, observando que o mercado, principal elemento motor das organizações empresariais, é uma categoria da sociedade que não pode ser aplicada a todos os tipos de atividades humanas, mas apenas a um tipo muito específico. Entretanto, como a sociedade se encontra subjugada ao mercado está também sujeita a suas leis.

Assim, Ramos (1989) afirma claramente em sua obra que a aplicação dos princípios mercadológicos a todas as formas de atividades dificulta a construção de sistemas sociais alternativos, novos espaços onde a sociedade possa interagir de modo diferenciado ao determinado pelo mercado, espaços necessários para resolver problemas críticos e fundamentais às pessoas, que muitas vezes a ligação com o mercado não torna possível. O ponto culminante trazido pelo autor nesta linha de pensamento é a evidente invasão do mercado no cotidiano das pessoas, uma mola propulsora que impele a sociedade a pensar e agir de acordo com suas determinações, de forma unilateral, absorvendo os direcionamentos sociais.

Jameson (2002, p. 14) apresenta uma visão de que o atual modelo de desenvolvimento é apresentado como inexorável, não parece haver vida fora do consumo contínuo para alguns e necessidades negadas para todos os outros:

(...) a conjuntura é marcada por uma desdiferenciação de campos, de modo que a economia acabou por coincidir com a cultura, fazendo com que tudo, inclusive a produção de mercadorias e a alta especulação financeira, se tornasse cultural, enquanto que a cultura tornou-se profundamente econômica, igualmente orientada para a produção de mercadorias.

Bucci e Kehl (2004, p. 44) afirmam que a alienação das pessoas completa-se na sua transformação em consumidores. Nas palavras dos autores: “Ainda quando não consomem as mercadorias propagandeadas pelos meios de comunicação, consomem as imagens que a indústria produz para seu lazer”.

Para que essa realidade não preencha o desenvolvimento pleno dos seres humanos, Ramos (1989) propõe que estes espaços do mercado sejam delimitados, considerados e entendidos apenas em determinadas ações dos seres humanos. Em outras palavras, Ramos (1989) entende que a organização formal, os espaços de produção representados pelas organizações públicas e privadas, não proporciona condições adequadas para a evolução da sociedade. Conforme o pensamento do autor, seria ingenuidade pensar que os interesses humanos poderiam alinhar-se profunda e totalmente com os interesses pela produção de mercadorias e bens de consumo ou pela simples determinação de políticas públicas alinhadas com este pensamento.

Para Ramos (1989) esse alinhamento entre o mercado, ou as organizações empresariais, e a sociedade só se daria a partir de uma abordagem unidimensional, mecanicista e limitadora, uma vez que as exigências de produção das organizações empresariais podem não atender, necessariamente, o que é preciso para um bom desenvolvimento da qualidade de vida humana no planeta. Essa obliteração produziria, para Ramos, um comportamento incompatível com o desenvolvimento humano.

Neste momento é importante resgatar os conceitos de Weber (2002), utilizados como base para a teoria delimitativa de Ramos, que definem duas visões para a racionalidade praticada pelo ser humano: a racionalidade instrumental ou

funcional, que é determinada por uma expectativa de resultados calculada; e a racionalidade substantiva, onde não há uma avaliação profunda da relação custo-benefício.

Segundo Ramos (1989):

A racionalidade funcional não aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas sua maior ou menor convergência, para atingir um fim pré-estabelecido, independente do conteúdo que possam ter as ações. Esta racionalidade não pergunta pelos seus pressupostos e nem pelo seu sentido, agindo na esfera do como sem se perguntar pelo porquê. [...] ao sujeito cabe estabelecer os fins e eleger os meios de toda a ação.

Para Ramos (1989) o estágio onde se encontra a sociedade, especialmente vinculada ao mercado, se consolidou a partir do uso mais constante, por parte da sociedade, da racionalidade funcional. Ou seja, a sociedade acaba por dar mais importância aos elementos vinculados ao mercado, como um bom emprego na economia formal ou a acumulação de bens patrimoniais, e não se questiona porque precisaria deles para sua sobrevivência, bem como não admite outras posturas de vida que não estejam alinhadas com este direcionamento. O fato é que as pessoas acostumaram-se com este mecanismo de acumulação contínua, sentem-se seguras e confortáveis com esta realidade, e não desenvolvem a plenitude da vida humana em sociedade.

Em contrapartida, a racionalidade substantiva busca o porquê dos fenômenos sociais. Trata-se de um ato humano que não busca um fim pré-determinado e não se altera por outras esferas específicas, e sim um entendimento coerente e inteligente da realidade. Nas palavras do próprio Ramos (1989):

A racionalidade substantiva é o critério de todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. (...) Esse é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. (...) Nesta racionalidade, seus pressupostos e seu sentido ganham importância, preferindo antes agir na esfera do porquê, participando da esfera do como apenas por acidente.

Ao analisar estes dois fenômenos do pensamento racional pode-se afirmar que a sua soma é o que determina a capacidade humana de entender e validar seus atos, de organizar e perceber a vida em sociedade, o que o diferencia de todos os outros seres do planeta, seja pela força instrumental, que calcula as conseqüências em função dos fins; seja pela força substantiva, julgando valores e posturas de vida ao invés de pensar nos fins.

O ser humano, dicotômico e inconstante por natureza, deveria pautar a vida por um equilíbrio entre as duas dimensões da razão. Entretanto, pode-se afirmar que a razão substantiva, grande parte em função do evidente mercantilismo capitalista, foi substancialmente preterida pela razão funcional na sociedade. Ramos (1989) chama a atenção para a urgente necessidade dos seres humanos exercerem mais fortemente sua multidimensionalidade – ou sua complexidade humana, conforme visto previamente no entendimento de Morin (2005) –, para assim alcançar mais plenamente seu desenvolvimento social, político e econômico. A delimitação dos sistemas sociais, abrindo espaço para outros posicionamentos de vida, dando mais oportunidades para o equilíbrio entre a razão funcional e a razão substantiva, é o ponto fundamental neste contexto.

A RSE também pode ser entendida a partir deste binômio racional, uma vez que tanto a razão instrumental quanto a razão substantiva acabam interferindo nas decisões estratégicas das organizações de desenvolver programas ou projetos com objetivos altruístas, sociais, ambientais ou solidários. Ao considerar ainda que estas estratégias de RSE são desenvolvidas e pensadas por seres humanos, inseridos dentro das organizações empresariais, entende-se que a aplicação do conceito de soma das razões apresentado nesta seara é factível.

É possível perceber esta questão quando se considera, por exemplo, que existem organizações empresariais, tanto do âmbito privado quanto do público, que desempenham as ações de RSE partindo do ponto de vista da razão instrumental. Ou seja, consideram apenas os resultados, os benefícios alcançados, sem considerar o sentido das ações. Encontra-se este tipo de postura funcional nas empresas que desenvolvem projetos sociais apenas porque sua concorrência também os faz, ou porque necessita de um forte diferencial no mercado, que chame a atenção dos consumidores para os seus produtos, ou ainda para justificar, mascarar ou amenizar práticas operacionais prejudiciais à sociedade. A racionalidade funcional nas ações de RSE também é percebida quando as

organizações empresariais acabam pautando suas atividades deste âmbito pelo número de pessoas supostamente atingidas pelos projetos sociais de determinada empresa, mas não consideram como isso é feito e nem seus resultados substantivos. A métrica mecanicista acaba sobrepujando e deturpando uma intenção mais aprofundada com as ações da RSE.

Ao considerar a racionalidade funcional como um meio de pautar as decisões estratégicas de aplicação da RSE nas organizações empresariais, tem-se a criação de ações mais voltadas ao ganho de imagem ou à conquista de maior participação de mercado, mais superficiais, que propriamente como um vetor colaborativo de desenvolvimento da sociedade.

Em contrapartida, transportando o pensamento de Ramos, quando o autor aborda a razão substantiva, para as ações de RSE, pode-se perceber que também existem organizações que pautam o desenvolvimento de suas estratégias nesta área com objetivos menos mecanicistas. Ou seja, desempenham atividades com foco substantivo, que tem como objetivo a melhoria de algum problema social, sem considerar preferencialmente os eventuais ganhos de imagem ou a busca pela quantidade de pessoas atendidas em detrimento da qualidade ou profundidade das ações. As organizações empresariais, que desenvolvem ações de RSE sem considerar o impacto que estas terão no mercado, ou a competitividade em relação à concorrência ou ainda os benefícios agregados na percepção dos consumidores, possuem um ponto de vista substantivo em relação à racionalidade das estratégias e decisões empresariais.

Independente de como são desenvolvidas, o fato deste tipo de ação não estar vinculada exclusivamente ao interesse de capital e a condição de auxiliar determinados públicos, mesmo que superficialmente, faz com que a RSE assuma um papel de estímulo à criação de novos espaços de colaboração, como visto no capítulo anterior. Assim, pode-se afirmar que a RSE é um elemento das organizações empresariais que colabora com a delimitação dos sistemas sociais vinculados ao mercado.

Esta consideração é evidente por conta da percepção de que o modelo econômico vinculado ao capital produz unilateralidade com foco em um setor formalista. A RSE seria uma evidência da transformação deste pensamento. Conforme é possível identificar em Soares (2005), Ramos aborda claramente em

seu paradigma paraeconômico a cada vez mais evidente problemática da economia gerida pelo mercado:

Até o advento da sociedade gerida pelo mercado, as relações entre os seres humanos, aí inclusive as de natureza econômica, em todas as sociedades, sempre foram politicamente reguladas. A idéia de economia política é inconcebível antes da Revolução Industrial, simplesmente porque, até aquele período, a economia nunca se constituiu num abstrato processo normativo, de caráter social englobante.

O paradigma paraeconômico proposto pelo autor é um modelo de delimitação dos sistemas, de modo a melhorar a distribuição de recursos gerados pela modelo econômico vigente, de modo a considerar a existência de setores formais e informais. Para Soares (2005), Ramos entendia em sua obra que “o uso importa mais que a troca; indivíduos produzem e vivem independentemente de serem ocupantes de empregos formais gerados pelos critérios do mercado”. Assim, a delimitação se efetivaria por meio de diretrizes e políticas programáticas que levassem em conta a existência de outros sistemas sociais na economia, interdependentes e complementares. Segundo Soares (2005), para Ramos “o paradigma paraeconômico equivale a uma nova ciência das organizações, porque focaliza a alocação de recursos do ponto de vista sistemático de uma sociedade reticular ou multicêntrica”.

A RSE contém elementos alinhados com este pensamento, principalmente com as ações com foco na racionalidade substantiva, pois limitam o mercado enquanto espaço social e alocam recursos em outras esferas, que não aquelas subordinadas exclusivamente aos critérios do mercado. Pode-se utilizar um exemplo proeminente para ilustrar essa inferência: as cada vez mais numerosas fundações sem fins lucrativos organizadas pelas empresas do setor privado. Estas organizações são claramente vinculadas ao modelo econômico vigente por conta de sua manutenção financeira, mas desempenham projetos e programas de modo diferenciado, em áreas muitas vezes diversas daquelas a que as empresa de origem se concentram. Uma consideração empírica desta “paraeconomia” pode ser usada ao se observar que uma empresa do setor bancário, por exemplo, desenvolve ações de RSE voltadas para a preservação da Amazônia brasileira ou promove a preservação e valorização da cultura e do patrimônio histórico do país. São missões

distintas, que alocam recursos em situações completamente diversas e acabam influenciando as operações e os incentivos das organizações governamentais, que podem também estimular este tipo de ação.

1.2.1 Classificação dos Espaços Sociais

Considerando o multcentrismo da sociedade proposto por Ramos (1989), a teoria da delimitação dos sistemas sociais apresenta a existência de diferenciados espaços para o exercício da vida humana em sociedade. Segundo o autor é necessário observar uma limitação, um ponto de diferenciação que cada espaço ocuparia na existência dos seres humanos. Com isso Ramos apresenta claramente uma imposição de limites entre o mercado e os fenômenos sociais, sem deixar de considerar a importância de cada um deles para o pleno desenvolvimento humano. O importante, segundo o autor, é que a razão seja colocada à frente destes espaços e um equilíbrio seja buscado em função de um desenvolvimento social, onde se observaria uma multiplicidade de relações interpessoais, variedade de critérios substantivos para a vida pessoal e uma maximização do ordenamento da existência conforme as necessidades de realização de cada um, sem vínculo obrigatório à economia formal ou ao sistema de valores do mercado.

Esta crítica à economia mercantilista é uma das propostas mais inovadoras do paradigma paraeconômico de Ramos, deixando claro que o indivíduo pode se aproximar de qualquer dos espaços sociais, do modo que acreditar ser mais adequado, do que simplesmente se comportar conforme as expectativas e determinações de uma realidade social dominada pelos desígnios do mercado. Este ponto central da proposta de Guerreiro Ramos, por si só, justifica e abre a oportunidade de execução de ações de RSE pelas organizações formais.

A Fig. 8 demonstra uma classificação dos espaços sociais elaborada por Guerreiro Ramos em seu paradigma paraeconômico. O autor deixa claro que estes espaços – Economia, Isonomia, Horda, Anomia, Fenonomia e Isolamento – são situações ideais, ou seja, não seriam encontradas de forma concreta na realidade social, existindo apenas como sistemas mistos. Ou seja, os indivíduos se aproximariam mais ou menos de cada espaço, de acordo com os objetivos de vida e realidade vivenciada.

É importante detalhar um pouco mais alguns pontos específicos do paradigma paraeconômico de Ramos. Os quatro primeiros pontos – orientação individual,

orientação comunitária, formalismo e ausência de normas – dão a forma ao paradigma; permitem o entendimento dos elementos da classificação dos espaços sociais, discutidos mais à frente.

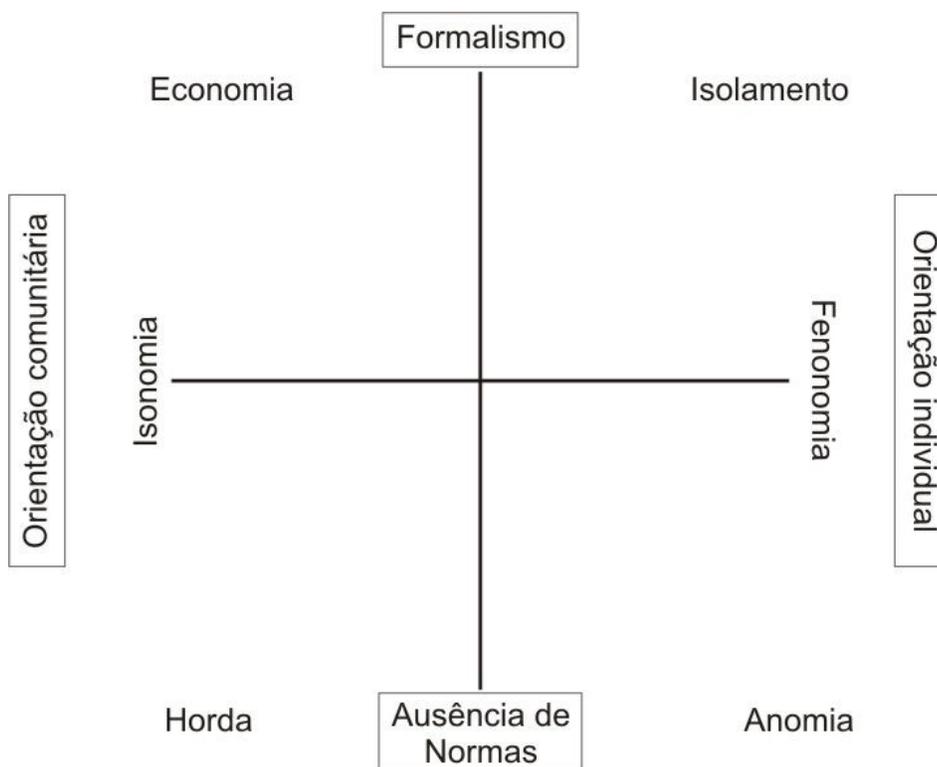


FIGURA 8: Classificação dos Espaços Sociais no Paradigma Paraeconômico

Fonte: Ramos (1989)

Orientação individual e orientação comunitária – o paradigma admite que existem lugares para o desenvolvimento individual livre do formalismo imposto pela sociedade. Isto quer dizer que nestas situações há uma verdadeira escolha pessoal por parte dos indivíduos, considerando a complexidade do ser humano. Neste ponto da sua teoria, Ramos diferencia esta escolha pessoal da escolha feita com base no conceito do mercado, onde a satisfação se daria pela livre escolha de produtos industrializados. Os seres humanos não devem ser reduzidos a agentes exclusivamente vinculados à utilidade, onde a liberdade de escolha estaria atrelada às atividades do comércio. Para Ramos (1989, p. 143), o desenvolvimento humano é um empreendimento complexo e jamais poderá ser realizado num único tipo de organização, portanto não sendo possível uma total integração entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Mesmo alocado em uma organização com

total formalismo ou com completa ausência de normativas, o indivíduo ainda precisa participar de uma vida em comunidade para ancorar suas realizações, da mesma forma que necessita de situações onde consiga expressar a singularidade de suas ações e de seu caráter.

Em outras palavras, Ramos (1989) apresenta duas correntes antagônicas de orientação, reconhecendo que são extremos de um conjunto mais complexo de percepções, em menor ou em maior grau, para um lado ou para outro: a primeira dando sentido às experiências orientadas para a comunidade ou para um grupo específico, mais pertinentes e próximas à despersonalização, à força do conjunto, em uma visão centrífuga dos fenômenos sociais; já a segunda orientação volta-se para a singularidade, enxergando os fenômenos sociais como espaços para a reafirmação da individualidade, uma vez que acentuam a importância das diferenças entre as pessoas e as diversas sociedades, numa visão mais centrípeta (conforme Fig. 9).

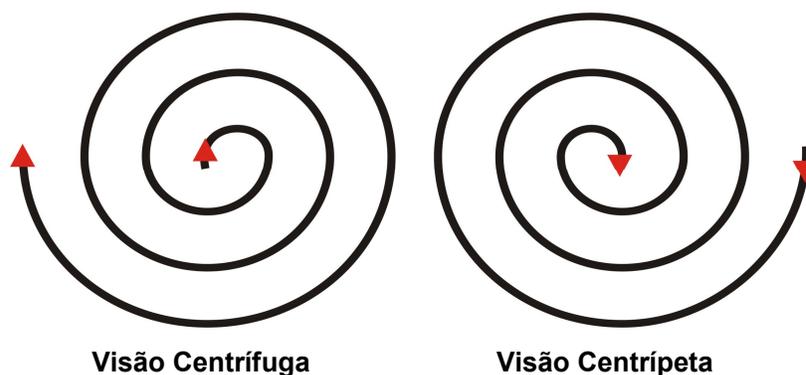


FIGURA 9: Visão centrífuga e centrípeta da orientação comunitária e individual

Fonte: Elaborado pelo autor com base no texto de Ramos (1989)

Formalismo e ausência de normas – o paradigma paraeconômico também faz considerações sobre dois conceitos que as teorias tradicionais da administração e da economia: a questão da organização extremista e a conseqüente despersonalização do indivíduo dentro destas organizações, considerando-se a sociedade contextualizada dentro do sistema de mercado. Esta superorganização, como Guerreiro Ramos chama esta situação, incita a transformação da sociedade em um conjunto com foco em situações operacionais, que entendem o indivíduo como um ator, a quem cabe uma papel pré-determinado em uma peça já planejada.

Ramos (1989, p. 144) afirma claramente esta situação quando escreve que “em uma sociedade superorganizada, o indivíduo se despersonaliza, ou seja, perde a identidade pessoal, na medida em que é induzido a interiorizar uma determinada identidade, exigida pelos papéis que se espera que desempenhe”. Para Guerreiro Ramos o comportamento administrativo, dentro de organizações, é uma categoria de conformidade às prescrições formais e impostas.

Entende-se que a execução de trabalhos formais exige a observação de normas operacionais bem definidas. Entretanto, há uma relação inversa e proporcional entre esta situação e a realização individual dos seres humanos. Para Ramos (1989) quanto maior for o formalismo sobre o indivíduo, menor é a oportunidade para o desempenho de escolhas pessoais verdadeiras. Mas, o paradigma paraeconômico não tende à eliminação, em nenhum momento, do formalismo da sociedade. Muito pelo contrário. Para Ramos (1989), as normas formais são indispensáveis para a manutenção da coletividade das sociedades. O ponto mais relevante neste pensamento é justamente a delimitação destes formalismos a determinadas situações onde isto seja cabível ou legítimo. Do mesmo modo, em sistemas e espaços sociais que têm como objetivo a realização e o desenvolvimento pessoal, as normas não são eliminadas, mas são amenizadas e estabelecidas em consenso. Por fim, ao observar o extremo de ausência de normas e formalismos, ou seja, a total eliminação de qualquer regra ou norma de conduta, entende-se que estas situações seriam antagônicas ao desenvolvimento pleno do ser humano, no que Ramos chama de horda e anomia.

O paradigma paraeconômico ainda apresenta os elementos para a classificação dos espaços sociais (conforme Fig. 8). Antes, entretanto, é importante lembrar que estas situações são extremistas e ideais, portanto, dificilmente encontradas no mundo concreto na forma pura. São ao todo seis situações, descritas e discutidas nos próximos parágrafos.

A primeira classificação do paradigma é a economia. Conforme o paradigma paraeconômico, a economia é um espaço social altamente orientado para a coletividade e com uma superorganização evidente. É estabelecido para a produção de bens de consumo e prestação de serviços para a sociedade, onde o mercado se torna um elemento predominante de ordenação e convívio social, posto que a acumulação de bens e a lucratividade são buscas freqüentes e não dizem respeito às pessoas e sim a um determinado capital. A racionalidade observada neste

espaço pende claramente ao instrumentalismo, com o cálculo de conseqüências e resultados, deixando de lado o elemento substantivo.

Neste ponto de sua teoria, Ramos (1989) faz uma distinção importante entre trabalho e ocupação. Para o autor na economia as pessoas realizam trabalhos mais raramente se ocupam, já que “trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si (...) e ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo, em busca de realização pessoal”.

Com isso, Ramos (1989) chama a atenção para uma realidade observada na sociedade atual, ou seja, a economia vem se constituindo o espaço social predominante, que tende a supervalorizar os enclaves econômicos em detrimento às outras propostas de sistemas sociais, fazendo com que o trabalho seja muito mais importante que a ocupação, uma vez que o primeiro dá oportunidade de acesso ao capital e o segundo propõe uma aproximação com a razão substantiva, longe das expectativas da sociedade atrelada ao mercado.

A segunda classificação dos espaços sociais é a isonomia. Talvez o espaço mais inovador apresentado por Ramos em seu paradigma, a isonomia literalmente significa um sistema com igualdade de normas, onde todos os componentes são iguais e possuem objetivos comuns e igualitários.

O autor aponta cinco características essenciais deste espaço social. A primeira destas características é ter uma condição de equilíbrio entre existência e ausência de normas impostas para a uma determinada coletividade, permitindo a busca pelo desenvolvimento pessoal de seus componentes. O formalismo, quando existente, tem o objetivo de contribuir para a convivência no espaço social.

A segunda característica essencial da isonomia é o caráter de busca por uma autogratisação dos componentes, que por livre associação desenvolvem ações que atendem aos seus objetivos pessoais ou trazem compensações gratificantes.

A terceira característica está na conseqüência da segunda característica, uma vez que as pessoas desenvolvem atividades na isonomia pela simples realização de seus atos, ou seja, nos aspectos intrínsecos das ações, e não na simples expectativa de recompensa financeira. A isonomia propõe ocupações aos seus componentes e não trabalhos.

A quarta característica da isonomia é a substancial redução de elementos de hierarquia, onde as decisões são direcionadas no sentido de uma verdadeira

comunidade, ou seja, por deliberação de todos. O autor faz algumas considerações sobre esta característica no sentido de que um sistema social na perspectiva da isonomia não pretende estabelecer uma separação entre um centro diretor e seus comandados e que, se isso ocorrer, este perderia seu caráter isonômico.

Por fim, a quinta característica essencial está no tamanho da isonomia, que não pode ser tão grande que perca suas características de relacionamentos face a face, de proximidade natural entre seus membros, onde surjam situações de intermediação e terceirização de ações. Para Ramos (1989), se isso ocorrer, uma isonomia pode declinar para um sistema político, como uma democracia ou oligarquia.

Um bom exemplo de sistemas sociais baseados na perspectiva da isonomia são os projetos sociais desenvolvidos de forma livre por componentes da sociedade civil, como os voluntários de igrejas ou orfanatos, que se ocupam em prol de uma causa por conta de sua própria satisfação, não possuem perspectiva de recompensa financeira, não se submetem a uma superorganização com normas e restrições para o desempenho das atividades, colaboram para as decisões do grupo e não têm a expectativa de crescimento e acumulação, mas de continuidade. Neste exemplo, se um voluntário não consegue dispor de tempo ou qualquer outro recurso empenhado anteriormente, por conta de uma situação pessoal, não arcará com conseqüências negativas. Em contrapartida, um empregado na economia formal não pode faltar em seu trabalho em nome de objetivos pessoais, sob pena de ser demitido de seu emprego ou sofrer conseqüências negativas em relação ao seu crescimento na organização, pois não demonstra lealdade ou comprometimento. Tendo em vista a existência de exemplos isonômicos na sociedade, pode-se considerar que a isonomia é um espaço legítimo de construção do desenvolvimento que não está completamente atrelado à economia formal.

A RSE é considerada uma estratégia proeminente das organizações empresariais. Ao levar em consideração que as organizações podem ser entendidas como enclaves da economia, com propostas e objetivos primordiais atrelados totalmente ao mercado, é possível inferir que as ações de RSE são evidências de uma mudança em direção a algo novo para esta realidade, uma espécie de deslocamento de agentes antes vinculados exclusivamente à economia para a isonomia. Pode-se citar três entendimentos empíricos que validam esta situação,

aproximando as ações de RSE das cinco características da isonomia descritas anteriormente.

O primeiro entendimento é o equilíbrio na aplicação de normas. As ações de RSE não são consideradas como departamentos da forma tradicional, hierárquicos, dentro das empresas, posto que, como já discutido anteriormente, estas constituem um espaço social colaborativo diferenciado. Mesmo que possuam formalismos, estes são mais equilibrados em direção às propostas das ações e não em direção à geração ou preservação de capital. Os espaços sociais colaborativos criados entre uma empresa qualquer do setor automobilístico e as escolas de ensino fundamental que estão no entorno desta, por exemplo, dão uma boa idéia desta realidade e podem ser utilizados como referência para o entendimento desta consideração. Mesmo que os projetos de educação ambiental escolar que a empresa patrocina não sejam desenvolvidos dentro de suas regras, e possivelmente não os serão, estes não deixarão de funcionar em seu ritmo próprio e de acordo com regras mais ou menos desestruturadas. Este afrouxamento do formalismo é uma das constatações de que as ações de RSE aproximam as empresas das isonomias.

O segundo entendimento é a existência de compensações pessoais não financeiras para os agentes envolvidos. Outro ponto que aproxima as ações de RSE das isonomias é a possibilidade que as primeiras trazem de realizações gratificantes e alinhadas com objetivos pessoais dos envolvidos. Utilizando novamente o exemplo do espaço colaborativo da empresa que patrocina projetos de educação ambiental em escolas de ensino fundamental de seu entorno, é comum perceber uma auto-realização dos atores envolvidos, principalmente no sentido de que estão construindo um pensamento que busca a sustentabilidade, necessário para que as futuras gerações preservem e respeitem o planeta. Esta gratificação é pessoal e não possui uma perspectiva financeira. Existe ainda outro aspecto que pode ser utilizado para aproximar as ações de RSE das isonomias: a satisfação individual dos empregados que exercem suas atividades em uma organização que colabora com a preservação do meio ambiente. Por si só esta satisfação pode ser entendida como uma construção pessoal dos empregados, que podem visualizar as ações de RSE como uma realização desprovida de interesse puro na multiplicação do capital, portanto, mais alinhada com a razão substantiva.

E o terceiro entendimento é a aproximação e o contato entre diversos agentes da sociedade. As ações de RSE, desenvolvidas e patrocinadas pelas organizações

empresarias do mercado formal, são, como demonstrado no capítulo anterior, espaços diferenciados para a aproximação e colaboração de vários agentes da sociedade. Esta é uma característica importante das isonomias que são encontradas nas ações de RSE: a possibilidade de relacionamentos diretos, com pouca ou nenhuma hierarquização, dando maior margem para a existência de negociações francas acerca do direcionamento e rumos dos projetos sociais. Novamente usando o exemplo do patrocínio de projetos de educação ambiental em escolas, a negociação de direcionamento entre o patrocinador do projeto social e seus realizadores pode ter bases muito mais flexíveis, reunindo em um mesmo *locus* os executivos da empresa e os professores responsáveis pela educação ambiental, onde a opinião de todos pode ser relevante e considerada como válida. Essa proximidade entre agentes é bem diferente de quando o espaço social não é colaborativo, quando há conflitos de interesses e tentativas de ganho financeiro, como quando empresas da economia formal negociam com seus fornecedores.

Estas três evidências empíricas acima descritas não são propriamente características ideais para caracterizar as ações de RSE como isonomias completas, e nem é esse o objetivo desta discussão. O que pode-se perceber, porém, é que uma organização que desenvolve ações de RSE assume uma prática que possui muitas características isonômicas, transformando, mesmo que somente em parte, a condição puramente econômica de atuação do empreendimento. E como uma mudança na parte de um sistema acaba por afetar todo o sistema, é possível inferir que muitas empresas estão se modificando de forma relevante nesta condição. Este deslocamento das empresas em direção às isonomias pode ser representado no paradigma paraeconômico, conforme demonstra a Fig. 10.

A terceira classificação dos espaços sociais é o que Guerreiro Ramos chama de fenonomia – do grego *phaineim*, que significa aparecer, mostrar. Para Ramos (1989), a fenonomia é um sistema social de caráter esporádico ou quase estável, “iniciado e dirigido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais”.

Este espaço fenonômico seria o sistema social adequado para demonstrar as expressões criativas do ser humano. A condição individual, de busca pela singularidade de forma consciente, como opção de autorealização pessoal e criação autonômica, é uma característica marcante deste sistema. Segundo Ramos (1989,

p. 152) a fenonomia não significa a tentativa de isolamento total ou de abandono da sociedade e “embora interessado em sua própria singularidade, o membro da fenonomia tem consciência social”. Neste espaço social o formalismo é mínimo e há uma condição de liberdade para o exercício da criatividade. Para o autor esse espaço permite que as pessoas mantenham-se plenamente vinculadas e ocupadas com a execução de suas atividades e obras e, por conta disso, permaneçam motivadas. Ramos (1989) afirma que a fenonomia é um cenário social, de certa forma, protegido contra o mercado e alguns critérios da economia – como o formalismo, a superorganização e o trabalho coletivo – não afetam de maneira intensa a auto-realização de seus componentes.

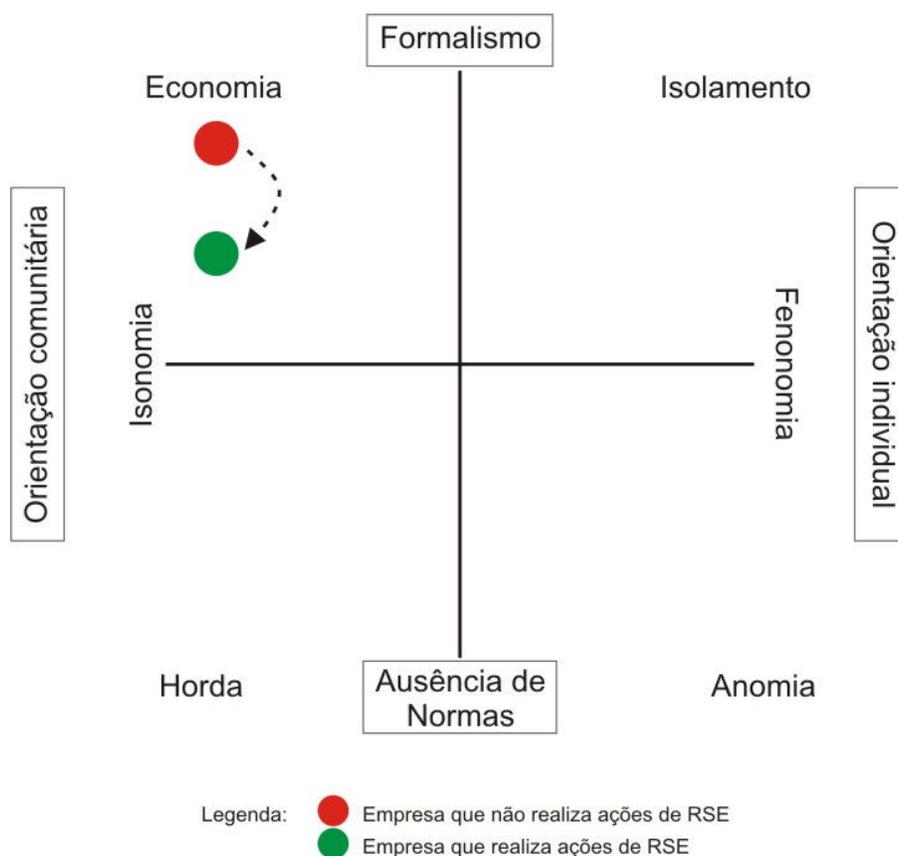


FIGURA 10: Proposta de localização das empresas que realizam e que não realizam ações de RSE no paradigma paraeconômico

Fonte: Adaptado pelo autor com base no desenho de Ramos (1989)

Pode-se dizer que a fenonomia é a prática de atividades que busquem uma satisfação pessoal, algo que possa ser entendido como o enriquecimento do

espírito. Um bom exemplo para ilustrar estes espaços sociais são as atividades artísticas e intelectuais, como a pintura, a escultura e a literatura. As pessoas que dentro de um espaço social mais individual buscam uma auto-realização, que no ápice criativo do desenvolvimento pode ser partilhada com todos os componentes da sociedade, como é o caso de obras de arte, livros e peças musicais. Muitas vezes a consciência social também influencia e motiva o desenvolvimento de fonomias, como, por exemplo, os indivíduos que trabalham para o bem comum, sem nenhum tipo de organização formal e coletividade; ou as pessoas que optam por desempenhar determinada atividade pelo simples fato de gostar de fazer aquilo, como um cozinheiro que possui um pequeno restaurante de fim de semana, para satisfazer intimamente sua orientação fenonômica.

Por fim, as três classificações restantes do paradigma paraeconômico, a anomia, a horda e o isolamento, são classificações descritas por Ramos (1989) como desvios sociais. As pessoas que por qualquer motivo estejam dentro de um propósito que leve a essas situações podem ser consideradas como próximas da marginalidade da sociedade.

O isolamento, de acordo com Guerreiro Ramos (1989), é um espaço onde o indivíduo busca total ausência de relacionamento social, mas vive sob uma rígida conduta normativa, instituída pela sociedade ou de criação própria. Já a anomia é um estado de total falta de objetivos e normas orientadoras e perda total de uma identificação do indivíduo com espaços de convívio, de atuação coletiva, de senso social de relacionamento com outros. A anomia se caracteriza como um afastamento da sociedade e a vida pessoal e social desaparecem. E a horda refere-se à coletividade da condição anômica. Nas palavras do autor, “são coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso da ordem social”. Para Ramos (1989), a ocorrência de hordas pode significar que a sociedade esteja perdendo sua representatividade para seus membros.

A classificação de Ramos (1989), para o paradigma paraeconômico, traz uma visão de que a sociedade é composta por vários atores que se encaixam nos modelos apresentados, enquadrando-se em uma ou mais delimitações dos espaços sociais de acordo com objetivos e decisões de vida. O texto do autor deixa claro que não existem condições extremistas para cada um dos modelos, apenas formas mistas. Um pouco de cada um dos espaços sociais, determinados pela razão

confrontada a partir da realidade, para mais ou para menos, coexistem em cada ser humano.

1.2.2 A RSE como elemento de delimitação do espaço social

Por fim, a RSE pode ser entendida como um elemento de delimitação, que colabora com a complexidade, ou multidimensionalidade, do ser humano, principalmente quando enxergado a partir da perspectiva das organizações da economia formal. Esta inferência se dá a partir do entendimento que as ações de RSE auxiliam ao ser humano que exerce um papel organizacional ir além da sua dimensão sócio-econômica, podendo desempenhar atividades que estão mais alinhadas com a razão substantiva, não se limitando a obedecer regras impostas.

Este novo contexto organizacional, com a participação dos elementos substantivos e funcionais em certo equilíbrio, traz um entendimento mais profundo para o papel das ações de RSE na sociedade. Pode-se inferir, a partir desta condição, que valores mais nobres são colocados a serviço da humanidade e não somente um capital qualquer.

A responsabilidade social não se configura, como visto anteriormente, como um espaço de produção totalmente atrelado ao mercado, o que faz com que as regras e normas impostas não afetem sobremaneira seu desenvolvimento. Isso permite que as pessoas que participam destas ações criem verdadeiros espaços sociais de colaboração e delimitem, em maior ou menor grau, a interferência da economia em pelo menos uma parte de suas vidas. Esta condição é necessária para que as organizações empresariais não se configurem como motores da razão funcional em uma sociedade atrelada ao mercado carente de razão substantiva. Em outras palavras, a RSE é um importante fator que desencadeia a consideração dos aspectos substantivos na estrutura das organizações empresariais.

Com isso, pode-se afirmar que o desenvolvimento de ações de RSE nas organizações empresariais é necessário e imprescindível, principalmente quando se considera que a sociedade precisa de mais espaços isonômicos e fenonômicos, que dêem vazão ao pleno desenvolvimento do ser humano, tanto no âmbito econômico, quanto nos aspectos ambientais, sociais, espaciais e culturais. Neste sentido, as organizações empresarias devem estimular a criação de ações que promovam a aproximação com as isonomias e fenonomias.

Não se está defendendo aqui uma transformação total das economias em isonomias, mesmo porque a sociedade depende do padrão de produção estabelecido para seu funcionamento, sob risco de falência das estruturas e condições de qualidade de vida. Mas, é importante que se pense na criação de espaços sociais de colaboração mistos, onde as isonomias e fenomenias possam se consolidar a ganhar relevância a partir das situações criadas pelas economias.

Este espaço misto seria um dos agentes delimitadores mais significativos nas sociedades atuais, principalmente porque, justamente, a sociedade se encontra sob a influência inexorável do mercado. Pode-se, a partir do entendimento do paradigma paraeconômico, inferir que este espaço misto de colaboração apresenta algumas características importantes para sua consolidação, a saber:

- a) Os espaços mistos de colaboração apresentam algumas normas formais, mas estas não comprometem a dinâmica de direcionamentos personalizados para as ações de RSE, de acordo com cada caso e não de acordo com a promotora ou mantenedora do investimento social;
- b) A recompensa financeira, se existir, pois não é obrigatória neste espaço, deve ser equilibrada com a auto-realização e com os objetivos pessoais dos efetivos realizadores ou participantes das ações de RSE;
- c) A negociação do direcionamento e do propósito das ações de RSE, em qualquer tempo, se dá por decisões conjuntas entre os patrocinadores e os realizadores ou participantes;
- d) A participação dos componentes do espaço social misto de colaboração não se dá por imposição de autoridade ou deliberação de qualquer uma das partes, sendo a ação de RSE uma condição autônoma;
- e) O tamanho do espaço social misto gerado pela ação de RSE permite a existência de relacionamentos interpessoais primários, face a face, sem intermediação de centros de comando ou de qualquer outro aspecto burocrático que possa militar a efetiva colaboração entre os componentes.

Estes critérios são necessários para a consolidação destes espaços mistos, mas não são obrigatórios, visto que as organizações empresariais são ambientes complexos, que muitas vezes podem não permitir o pleno desempenho de algumas dessas características, mesmo que já desenvolvam ações de RSE. O fato é que se estas questões não forem consideradas num espaço de discussão para a aplicação das ações de RSE, pode-se comprometer a aproximação com as isonomias e

fenomias, conforme o entendimento do paradigma paraeconômico. As organizações devem desenvolver situações que permitam o desenvolvimento do seu caráter multidimensional, posto que são constituídas por seres humanos com desejos e aspirações que devem ir além da funcionalidade do mercado. Desta maneira, uma mais efetiva colaboração com o pleno desenvolvimento do ser humano pode ser atingida e um papel mais adequado para as organizações pode ser constituído, questionando o atual paradigma estabelecido na sociedade.

1.3 A BUSCA POR UM CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

No contexto em que se insere a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como um elemento complexo da constituição humana nas atividades econômicas dentro de organizações empresariais e que também aproxima estas das isonomias, portanto modificando o espaço social para uma consideração mais colaborativa entre os agentes da sociedade, é importante entender o significado e a profundidade ética do termo responsabilidade social.

Antes de empreender por esta busca, entretanto, é necessário estabelecer algumas considerações que estão na órbita, justamente, do evidente crescimento da importância da ética nos empreendimentos humanos, em um mundo cada vez mais consciente de uma perspectiva de esgotamento de seus recursos e atento à continuidade de sua existência. Pode-se listar algumas constatações pragmáticas que apontam para o surgimento deste novo paradigma em questão.

A primeira constatação é a emergência de consumidores mais exigentes. O crescimento econômico e a alta competitividade de ordem capitalista que se disseminou pelo mundo cunharam consumidores acostumados a assistir uma disputa por suas decisões de compra. Esse fato faz com que as estratégias de diferenciação das empresas, para chamar a atenção de seus públicos, estejam em evolução constante, principalmente nas ações de marketing e comunicação, que invadem o cotidiano das pessoas e procuram estar alinhadas com o pensamento do maior número de consumidores possível.

Uma das principais conseqüências dessa realidade é que os assuntos que são discutidos por muitas pessoas, que estão em pauta na sociedade, tanto em esferas de debate políticas quanto nas não governamentais, são adotados como fator de atração de consumidores. A responsabilidade social, muitas vezes, é construída nas organizações a partir deste prisma, da necessidade de falar a língua

dos consumidores ou das partes interessadas. Tome-se como exemplo a intensa exploração da causa ambiental, muito em foco nas discussões políticas e nas rodas informais, sendo usada por muitas empresas e pessoas para vinculação de uma imagem ética mais adequada com a perspectiva dos consumidores. Isso ocorre com outros grandes temas da sociedade como a eliminação da pobreza, a melhor distribuição de renda, a diminuição das doenças e da mortalidade infantil, a preservação do patrimônio cultural e histórico, entre outros. É possível inferir deste empirismo que as organizações do mercado formal, impulsionado por seus próprios consumidores, acabam por estimular o desenvolvimento de ações de responsabilidade social, buscando investir em programas e projetos sociais para obter retorno de imagem e de vendas.

A segunda constatação de que a responsabilidade social está em evidência parte da premissa de que é uma verdade inquestionável que a globalização trouxe impactos sobre as culturas locais. Conforme Albagli (1999), por um lado, esse fato pode ser percebido como uma tentativa de hegemonia da visão ocidental, um declínio das identidades, uma descaracterização do local potencializada pelas redes de comunicação que atuam como uma cadeia de fluxos contínuos de informações e imagens, descolando o indivíduo de sua própria realidade. Por essa leitura, os locais estariam muito permeáveis às influências externas, perdendo muito de singularidade e autenticidade. Ainda há uma outra visão, que enxerga essa questão a partir do entendimento que cada sociedade é capaz de preservar e desenvolver sua cultura, vinculando-se ao seu espaço. O local é visto como uma resistência à unificação, à massificação, simplesmente em função de uma pregnância de uma memória espacial, um local para referenciar. Nesta linha de pensamento, a globalização catalisa a diferenciação e a complexidade cultural, uma vez que as comunicações diminuem as barreiras espaciais e permitem maior consciência sobre a diversidade do mundo, que em outra situação estariam obscurecidas, fortalecendo o aspecto relacional existente. A consciência, a identidade e a necessidade de se referenciar a um local aumentam com os fluxos informacionais da globalização.

Sob o ponto de vista da responsabilidade social, o fato das sociedades modernas necessitarem cada vez mais de um referencial espacial, de um sítio determinado de memórias, significa uma ampliação na condição de zelo pela manutenção do bem-estar geral, na visão de que este é fundamental para a sobrevivência de sua diversidade, de suas características únicas. Assim, a idéia da

busca por um desenvolvimento de estratégias em que predominem a preservação e melhoria da sociedade fica mais compreensível para os indivíduos. Ao mesmo tempo em que as informações globalizadas rapidamente formam uma espécie de consciência coletiva informatizada nas sociedades, criam também um entendimento de que é preciso preservar suas individualidades.

A terceira constatação desta realidade que estimula o surgimento de ações de responsabilidade social é a evolução intensa da comunicação nos últimos anos. A intensificação das relações sociais em escala mundial, catalisadas principalmente pela tecnologia de informação e pelo processo econômico em macro-escala, modificaram a maneira como as pessoas estabelecem processos de comunicação. Há uma tendência de eliminação dos limites internos, fazendo com que os locais estejam conectados de tal maneira que são influenciados e modificados por eventos ocorrendo em espaços distantes, e vice-versa.

A responsabilidade social é especialmente impactada no limiar deste fenômeno, principalmente quando se observa que, até então, as sociedades possuíam uma dimensão irrestritamente estabelecida no espaço e no tempo, com um forte sentimento de localização, de pertencer a um local, de fazer parte de um cotidiano relativamente fechado e regular. No entanto, como defende Albagli (1999), as atuais sociedades da informação apresentam certo desencaixe no tempo e no espaço. Essa situação ocorre principalmente quando se percebe uma uniformização na medição do tempo. Em uma sociedade globalizada, 'quando' importa muito mais que 'onde'. Essa eliminação virtual do conceito de distância interfere intensamente na percepção do local, na concepção de coexistência. Atualmente o fato de um empresário estar no Brasil, por exemplo, não interfere em suas negociações com o Japão, mesmo que aí exista um abismo no fuso horário e milhares de quilômetros entre um país e outro.

Existe, nas sociedades atuais, uma forte transferência do sentimento de pertencer para o conceito de tempo e não mais para o de espaço. A consequência mais direta desta realidade é uma disseminação dos problemas existentes em vários lugares pelo mundo. Um indivíduo residente em uma pequena cidade no interior do Paraná, por exemplo, pode se interessar por auxiliar causas sociais inseridas na realidade de uma metrópole como São Paulo. A exposição que a comunicação trouxe para as mazelas sociais multiplicou de forma geométrica a sensibilização das pessoas pelo que ocorre no mundo.

A quarta constatação pragmática de um incremento nas ações de responsabilidade social é o surgimento de uma nova ordem social. Os diversos espaços possibilitados na sociedade, conforme observado no paradigma paraeconômico de Ramos (1989), vêm ganhando lugar ao mesmo tempo em que a economia capitalista mundial experimenta, talvez, uma de suas maiores movimentações, auxiliada sobremaneira pelo fortalecimento dos países orientais – como China e Japão. Esta nova ordem social, que vai além da participação do governo e do mercado, está inserindo na realidade das pessoas as organizações não governamentais, as igrejas, as associações comunitárias, os movimentos sociais, as entidades sem fins lucrativos e outros enclaves. As propostas destas entidades permeiam o auxílio mútuo, a inclusão social e a defesa de interesses que preservem o bem-estar da humanidade.

Nos últimos anos, houve certo predomínio nas ações comunitárias inseridas nas agendas das empresas e dos governos, claramente influenciadas por uma pressão perpendicular exercida pela sociedade civil e suas manifestações organizadas. Mesmo que as políticas sociais tradicionais, assistencialistas e com distribuição deficiente, ainda possuem predominância, esta pressão conduz e legitima as ações de responsabilidade social, desenvolvidas por qualquer dos agentes da sociedade (estado, mercado ou sociedade civil), influenciando a um público cada vez mais abrangente.

Por fim, pode-se perceber que esta realidade que se apresenta vem discutindo intensamente as questões éticas, constituindo-se em uma tendência de proporções inegáveis, que afetam sobremaneira a atividade humana sobre o planeta. A responsabilidade social está presente nas realizações do ser humano e vêm construindo uma visão de longo prazo na sociedade. Esta é necessária para que exista a compreensão da responsabilidade que todos possuem para a conservação do ambiente em que a sociedade vive, o legado que será passado para as gerações futuras, as diretrizes para a preservação da humanidade.

1.3.1 A visão de Hans Jonas: o princípio responsabilidade

Com a constatação da necessidade da inserção de um conceito de responsabilidade nas ações da humanidade, torna-se imprescindível discutir uma visão de como esta deveria se consolidar, ou seja, suas bases éticas, o posicionamento em relação à sua aplicação. A visão teórica do filósofo alemão

Jonas busca justamente o surgimento de um novo comportamento ético, pautado nos crescentes desafios trazidos pela revolução tecnológica, absorvidos de maneira frenética pela sociedade. O autor aborda um viés que pretende responsabilizar a todos pela própria existência e pela continuidade da humanidade no planeta, apontando os valores e os fins a serem buscados e utilizando os meios não como um fim em si mesmo, mas como aquilo que realmente são.

Para Jonas (2006), é preciso que o ser humano abstraia-se da ética tradicional, voltada para os limites das ações humanas, e volte-se para uma ética das coisas extra-humanas, que considera a existência de uma natureza que é de sua responsabilidade e que é essencial para a manutenção de uma vida digna no planeta.

O autor vai além do imperativo kantiano, considerado pelo mesmo como uma referência importante – “Aja de modo que tu também possas querer que tua máxima se torne lei geral”, ou seja, aja de modo que o princípio de sua ação se transforme numa lei universal –, e propõe um novo imperativo: “Age de tal maneira que os efeitos de tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida humana autêntica”. Jonas propõe ainda o mesmo imperativo construído negativamente: “Não ponha em perigo as condições necessárias para a conservação indefinida da humanidade sobre a Terra”.

Com isso, Hans Jonas defende a criação de um princípio de responsabilidade, baseado em torno das categorias de bem, de dever e de ser, tendo como modelo a relação de responsabilidade incondicional entre pais e filhos. Para o autor, embora a responsabilidade não seja um assunto novo para a moralidade, a humanidade nunca a tratou com atenção. Nas palavras de Jonas (2006, p. 22):

Em vez de ociosamente desvendar as conseqüências tardias no destino ignoto, a ética concentrou-se na qualidade moral do ato momentâneo em si, no qual o direito do contemporâneo mais próximo tinha de ser observado. Sob o signo da tecnologia, no entanto, a ética tem a ver com as ações (não mais de sujeitos isolados) que têm uma projeção causal sem precedentes na direção do futuro (...). Ajunte-se a isso a magnitude bruta dos impactos de longo prazo e também, com freqüência, a sua irreversibilidade. Tudo isso desloca a responsabilidade para o centro da ética.

Pode-se alinhar o pensamento de Jonas com o filósofo espanhol Vazquez (2000, p. 8), quando este último define a responsabilidade:

É possível falar em comportamento moral somente quando o sujeito que assim se comporta é responsável pelos seus atos, mas isto, por sua vez, envolve o pressuposto de que pode fazer o que queria fazer, ou seja, de que pode escolher entre duas ou mais alternativas, e agir de acordo com a decisão tomada. O problema da liberdade da vontade, por isso, é inseparável do da responsabilidade.

Nesta perspectiva, um dos principais aspectos discutidos por Jonas nesta reconsideração da responsabilidade humana é a exposição da vulnerabilidade da natureza provocada pela intervenção técnica do homem. Segundo Jonas (2006, p. 39), esta vulnerabilidade “jamais fora pressentida antes de que ela se desse a conhecer pelos danos já produzidos”.

Esta descoberta modifica de maneira intensa o papel do ser humano como fato causal na natureza das coisas. Jonas deixa claro que a intervenção do homem na natureza sofreu um crescimento exponencial, impulsionada pela tecnologia e os benefícios advindos de sua aplicação, que exige uma remodelação do conceito de ética, revelando que a responsabilidade do homem se estendeu nada menos do que para a biosfera inteira do planeta, uma vez que sobre ela a humanidade detém o poder. Nas palavras do próprio Jonas (2006, p. 41):

Ao menos deixou de ser absurdo indagar se a condição da natureza extra-humana, a biosfera no todo e em suas partes, hoje subjugadas ao nosso poder, exatamente por isso não se tornaram um bem a nós confiados, capaz de nos impor algo como uma exigência moral – não somente por nossa própria causa, mas também em sua própria e por seu próprio direito.

Para Jonas (2006), há ainda um outro aspecto que lança bases para uma modificação dos princípios éticos neste contexto: o fato de que a tecnologia, como esforço essencialmente humano, tenha ultrapassado os objetivos pragmaticamente delimitados dos tempos antigos. Hoje a tecnologia transformou-se em um perpétuo motor, um infinito impulso da espécie para adiante, seu empreendimento mais significativo. O autor afirma que a humanidade é levada constantemente a acreditar que a vocação dos homens se encontra no contínuo progresso, buscando uma

superação permanente sobre si mesmo. Esta realidade atestaria o triunfo do *homo faber* – aquele que predomina sobre a natureza e continuamente a transforma em seu instrumento para o desenvolvimento – sobre o *homo sapiens*.

Em outras palavras, Jonas (2006) chama a atenção para o significado ético que a tecnologia assume por conta da atenção e importância que esta vem ocupando na vida humana. Para o autor, o ser humano acaba eclipsando a totalidade de suas virtudes em função do poder da tecnologia, uma vez que as forças dos indivíduos são conclamadas em sua direção, diminuindo o conceito do homem sobre si próprio.

O próprio mercado, e a economia atrelada a ele, é uma demonstração pragmática desta constatação, pois um contingente considerável de seres humanos acaba transformando parte da plenitude de suas vidas em atos que levam à busca por uma evolução tecnológica, com fins de ganho financeiro. Esta crítica contida na obra de Jonas acaba aproximando-o de Ramos (1989), que, de certa forma com o mesmo objetivo, explora a clara predominância do trabalho – representando pela conformidade com os desígnios da economia formalista – sobre a ocupação – que se coloca em direção a um caráter de realização mais pessoal, de cada indivíduo. O fato mais cruel desta realidade é que as pessoas que não trabalham com este propósito aspiram, um dia, em participar deste jogo e acabam obliterando outros enclaves sociais, como visto anteriormente.

Com isso, Jonas (2006) consolida uma nova proposição ética, que leva em consideração os dilemas morais trazidas pela tecnologia e suas conseqüências no ambiente humano. O autor propõe um imperativo de responsabilidade que inclua incondicionalmente a presença do homem no planeta Terra, um dever para com a conservação do mundo físico, de modo que as condições para tal presença permaneçam intactas. Isso significa uma mudança de posicionamento ético, que auxilie na conservação não só do ser humano e de suas relações complexas, mas também para diminuir a vulnerabilidade da natureza diante de ameaças, que possam frustrar as condições para a continuidade da humanidade no planeta.

Mas como um axioma que pretende modificar de maneira relevante um comportamento social ético já estabelecido, Jonas (2006, p. 48) afirma que é fácil infringir o imperativo de responsabilidade futura sem cometer nenhuma contradição. Pois, conforme o autor, pode-se querer o bem presente ao preço do sacrifício do bem futuro. Ou ainda, querer o próprio fim e também o fim da humanidade, pois,

sem nenhuma contradição, pode ser preferível uma completa auto-realização fugaz a uma continuação medíocre interminável. Mas, para Jonas, o novo imperativo afirma que o indivíduo pode arriscar a própria vida, mas não a da humanidade. Nenhum ser humano tem o direito de escolher a não-existência de futuras gerações em função da existência da atual, ou mesmo colocá-las em risco.

Esta ética do futuro desenvolvida por Jonas (2006) possui dois deveres essenciais delineados. O primeiro é a construção de uma visão de longo prazo sobre os possíveis efeitos das ações humanas. Segundo o autor é necessário que a humanidade oriente-se pelo medo de algo que pode não ter sido experimentado e que talvez não possua analogias na experiência do passado e do presente. Esta visão do que pode acontecer assume um papel de algo que já ocorreu. Para Jonas (2006, p. 72): “O mal imaginado deve aqui assumir o papel de mal experimentado. Como esta representação não acontece automaticamente, ela deve ser produzida intencionalmente”. Esta projeção do futuro é, portanto, um dever da nova ética e se consolida como um pensamento essencial para a responsabilidade da humanidade.

Este primeiro dever corrobora com o desenvolvimento de ações de responsabilidade social, pois pode-se inferir a partir dele que os planos de ação social levem em consideração também um mal imaginado, de longo prazo, e não apenas as situações ocorridas no presente, em curto prazo. Este novo ponto de vista auxilia na proposição de focos adequados para as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela sociedade, com perspectiva de construção de um espaço social colaborativo que possua um componente de evolução.

O segundo dever da ética do futuro está justamente em mobilizar na sociedade uma representação adequada para esta projeção, para este mal imaginado que deve assumir um *status quo* de realidade iminente. Jonas (2006, p. 72) aborda a dificuldade de realizar esta representação:

O destino imaginado dos homens futuros, para não falar daquele do planeta, que não afeta nem a mim nem a qualquer outro que ainda esteja ligado a mim pelo laços do amor ou do convívio direto, não exerce a mesma influência sobre o nosso ânimo; no entanto, ele o devia fazer, isto é, nós devíamos conceder-lhe essa influência.

Desta observação é possível inferir que o segundo dever da ética do futuro é consequência do primeiro: a adoção de uma atitude para se deixar sensibilizar pela

salvação das gerações vindouras. É preciso um pensamento sólido de causa e consequência, em um exercício contínuo de elaboração de possibilidades e projeções. As ações são orientadas para relevar um se para um então (por exemplo, se tal coisa é realizada, então tal coisa pode acontecer). Ao aplicar esta condição nas ações da humanidade, a concepção de projeção futura transforma-se em um objeto factível de reflexão. Por exemplo, ao colocar um “se” nas pesquisas com certos alimentos transgênicos, assunto em pauta na sociedade contemporânea, pode-se obter um “então” que se mostre amplamente desfavorável, e que acabe de certa forma guiando o curso do empreendimento para outro caminho de desenvolvimento, que gere outras correlações entre “se” e “então”.

A responsabilidade de longo prazo defendida por Jonas ainda traz reflexões para as ações da humanidade, principalmente quando se consideram os crescentes desafios sociais e humanísticos trazidos pela tecnologia. Quando colocadas sob a analogia de um jogo de azar ou das apostas contidas no agir humano, é possível imaginar, em termos éticos, os possíveis resultados e seus efeitos colaterais. Jonas (2006, p. 83) faz quatro argumentações interdependentes a partir desta idéia.

A primeira consideração é que não se pode arriscar os interesses de outros em apostas pessoais. Segundo o raciocínio de Jonas (2006), não se pode apostar nada que não se tenha. Entretanto, levando-se em consideração o entrelaçamento indissolúvel dos assuntos humanos, a interdependência da sociedade, bem como a teia causal de todas as coisas, não se pode evitar que o agir de uma pessoa afete o destino de outras. Logo, arriscar aquilo que é de um indivíduo, significa sempre arriscar também algo que pertence a outro e sobre o qual, a rigor, não existe nenhum direito. Para o autor, é preciso determinar até onde pode-se ferir conscientemente ou mesmo pôr em risco interesses alheios. Em princípio, deve-se rejeitar apenas o capricho e a leviandade no risco da coisa alheia.

A segunda argumentação é a existência de situações muito específicas em que é permissível apostar a totalidade dos interesses dos outros. Jonas explica esta elucubração partindo da idéia de que certos objetivos altruístas, principalmente quando alinhados com os objetivos daqueles que ficam em risco por ação do apostador, podem justificar uma aposta entre ganhar e perder tudo. Somente a prevenção do mal maior, e não a obtenção do bem maior, justificaria que se arrisque a totalidade dos interesses alheios.

Partindo das duas premissas anteriores, a terceira consideração de Jonas (2006, p. 85) afirma que o melhorismo não justifica apostas totais. Segundo o pensamento do autor os grandes riscos da tecnologia não se enquadram no raciocínio anterior, pois “estes não são assumidos com a finalidade de salvar o que existe ou abolir o insuportável, mas para melhorar permanentemente o já alcançado, isto é, para o progresso, cuja versão mais pretensiosa pretende construir um paraíso terrestre”.

Como última argumentação, Jonas (2006, p. 85) afirma categoricamente que a humanidade não tem o direito ao suicídio. Mas, alerta o autor, existem algumas obras da tecnologia que, por seus efeitos cumulativos, têm precisamente essa abrangência e penetração globais, ou seja, têm o poder de por em perigo quer a existência inteira ou a essência inteira dos homens no futuro. Segundo palavras do próprio Jonas (2006, p. 86):

Não seria possível supor que a humanidade que ainda está por vir possa concordar com sua própria inexistência ou desumanização; (...) existe uma obrigação incondicional de existir, por parte da humanidade, que não pode ser confundida com a obrigação condicional de existir, por parte de cada indivíduo.

Com estas argumentações, Jonas (2006, p. 86) traça um princípio que proíbe certos experimentos de que a tecnologia se tornou capaz de realizar. Partindo da premissa essencial de que no processo decisório deve-se conceder preferência às previsões de desastre em face dos prognósticos de felicidade, o autor define o princípio ético fundamental da responsabilidade de futuro: “a existência ou a essência do homem, em sua totalidade, nunca podem ser transformadas em apostas do agir”.

Morin (2005), em seu livro “O método 6: ética”, se aproxima de Jonas quando declara que o bem geral pode ser considerado pela humanidade como uma abstração, principalmente pelas apostas do agir em nome da emancipação do ser humano, quando muitas vezes escondiam uma determinação para a sua submissão. Segundo palavras de Morin (2005, p. 50):

O bem de nossos próximos é concreto, mas podemos nos enganar sobre o verdadeiro interesse deles e, sobretudo, correremos o risco e ficar encerrados

em nossa pequena comunidade e indiferentes aos problemas fundamentais e globais da humanidade. (...) Reaparece aqui o antagonismo entre a audácia e a prudência: até onde se pode ir na audácia, arriscando pôr tudo a perder, assim como na prudência, arriscando nada ganhar?

Por fim, opta-se por discutir alguns elementos da obra de Jonas (2006), que advêm do princípio fundamental da responsabilidade futura, que auxiliam na compreensão do alcance desejado do termo responsabilidade nas atividades humanas, como proposto neste trabalho.

Uma das principais idéias de Jonas é a extinção da reciprocidade do âmago da ética. A ética do futuro não pode ser obtida pela idéia de reciprocidade, que estabelece que o dever de um é a imagem refletida do dever de todos, de modo que uma vez estabelecidos certos direitos dos outros também se estabelece o dever de respeitá-los. A ética do futuro propõe uma quebra deste conceito, pois lida, como afirma Jonas (2006, p. 89), exatamente com o que ainda não existe, e o princípio da responsabilidade tem de ser independente tanto da idéia de um direito quanto da idéia de uma reciprocidade. Ou seja, não se pode esperar algo em troca por respeitar e preservar o que ainda não existe.

Essa eliminação da reciprocidade da ética de futuro, proposta por Jonas, reflete uma característica fundamental do conceito desejado para o termo responsabilidade, principalmente quando usado com a determinação de responsabilidade social. É necessário que as ações humanas, engendradas por qualquer dos agentes da sociedade, possuam um caráter mais voltado ao altruísmo, uma espécie de reivindicação antecipada, que proteja o princípio básico de existência do homem. Empiricamente isso significa o estabelecimento de projetos, onde estão intrínsecos os componentes de responsabilidade, para preservar a qualidade de vida do ser humano e do ambiente; em outras palavras, ações que garantam a continuidade da espécie no planeta, que estimulem o cumprimento de um dever com o futuro da humanidade, e não solicitem nenhum tipo de retorno específico para tanto. Há, portanto, a consolidação de um dever nato do ser humano com a posteridade, com o que será deixado para a humanidade futura, para as gerações de seres humanos de amanhã, não sendo possível transferir a responsabilidade pela sua existência para ela própria.

Senge (1999, p. 134) também aborda este tema quando afirma que as pessoas de modo geral têm dificuldades em abordar problemas, seja porque se trata de uma dificuldade obscura ou por exigir um grande esforço. Assim, conforme o autor, as pessoas “transferem a responsabilidade dos problemas para soluções bem intencionadas e fáceis que pareçam eficientes”. Deste modo, não há um compromisso com a resolução dos problemas, mas com o estabelecimento de medidas paliativas que aparentemente desaparecem com as dificuldades. Há uma clara vinculação com a reciprocidade dos atos, uma perspectiva de ganho.

Para exemplificar a questão Jonas (2006, p. 89) ilustra que já há na natureza um caso de responsabilidade e obrigação que não exige reciprocidade, é elementar para a sociedade e é praticada espontaneamente: a responsabilidade com os filhos, que não resistiriam no mundo sem a assistência e a proteção de seus pais. Assim como não se pode esperar uma recompensa pelo amor e esforço dedicados pelos pais aos filhos, que, aliás, é naturalmente incondicional, não se pode esperar que existam compensações pela responsabilidade assumida para garantir a continuidade da espécie humana. Para Jonas este tipo de não reciprocidade entre pais e filhos é a origem genuína da responsabilidade buscada pela ética do futuro, com uma exigência contínua, legítima e inquestionável.

Em outras palavras, o exemplo da responsabilidade parental pode ser aplicado como um modelo de atuação para a humanidade, a aceitação do encargo desta responsabilidade para com a continuidade da espécie sobre o planeta. Neste caso, considera-se que a responsabilidade não está somente no agir, mas também em evitar a omissão, que é fatal para uma criança, em especial para um recém-nascido, e pode ser fatal também para outros elementos necessários para a manutenção da vida digna do ser humano, como os recursos naturais ou o bem estar social.

Jonas (2006) faz outra reflexão sobre este assunto, ao considerar a responsabilidade para com as crianças uma condição diretamente proporcional ao bem estar dos indivíduos em geral, a mais fundamental de todas as responsabilidades que podem ser associadas ao homem. Para Jonas (2006, p 224), “com cada criança que nasce recomeça a humanidade em face a mortalidade, e nesse sentido também está em jogo a sobrevivência da humanidade”. Ao colocar em risco este aspecto o ser humano coloca em risco sua própria continuidade, segundo o princípio da ética de futuro.

Levando este pensamento para as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelos agentes da sociedade, permite-se aqui o entendimento de que o zelo pelas crianças assume uma proporção mais fundamental, de base, na busca pela sobrevivência da humanidade e que, portanto, pode ser tratada com mais constância e consistência.

Outro pensamento de Jonas (2006) traz à tona uma evolução da tradicional vinculação entre o poder causal e a responsabilidade, onde qualquer agente deve responder por seus atos, sendo responsável pelas conseqüências e respondendo por elas, se for o caso. Para o autor, existe uma noção de responsabilidade que não pode ser expressa em termos de cálculo, de causa e conseqüência, mas que está próxima de um sentimento de responsabilidade em relação a um objeto que reivindica tal ação. Este tipo de responsabilidade leva em consideração o que se encontra no campo de ação do poder do ser humano, mesmo que não tenha sido objeto de sua escolha. Este pensamento conduz a uma dimensão de solidariedade entre aqueles que detêm o poder e aqueles que, por qualquer razão, estejam no raio deste poder. O termo responsabilidade, neste ponto, assume esta característica e impetra uma espécie de dever para os detentores do poder.

Ao levar estas considerações para uma experiência pragmática das ações humanas, pode-se exemplificar o dever que um indivíduo tem com seus entes queridos, na medida em que detém um poder em relação a eles, um sentimento de responsabilidade, e vice-versa, ou, da mesma forma, o dever de uma organização empresarial para com a comunidade onde está inserida, pois exerce um determinado poder sobre ela.

Este ponto da teoria de Jonas (2006) permite inferências que acabam auxiliando na concepção do alcance do significado do termo responsabilidade social. O autor deixa claro que, ao levar em consideração a relação de poder no comportamento das pessoas na sociedade, pode-se afirmar que existe um compromisso com o bem-estar dos outros, um sentido de coletividade que está inserido na responsabilidade de todos, que também deveria determinar a maneira de agir do ser humano.

Esta idéia pode ser aplicada, de maneira pragmática, para responsabilizar a todos, inclusive moralmente, por exemplo, no caso de crimes contra o meio ambiente. Mesmo que não se tenha a intenção, o fato da responsabilidade ser gerada pelo poder em relação a este meio ambiente, torna a todos responsáveis,

mesmo em caso de omissão. Este conceito torna as ações de responsabilidade social, principalmente àquelas vinculadas às organizações empresariais, uma obrigação moral para com a sociedade, uma vez que o poder causal neste caso é ainda maior.

Jonas (2006) aborda ainda um tipo excepcional de responsabilidade, que é livremente escolhida, e que não se encontra, *a priori*, na esfera do poder de ninguém: a responsabilidade assumida pelo homem político, que ambiciona o poder para assumir responsabilidades. Conforme o autor (2006, p. 172), “aqui temos um privilégio singular da espontaneidade humana: sem que lhe seja pedido, sem necessidade, sem missão e sem acordo, o aspirante busca o poder para assumir para si a responsabilidade”. O autor faz distinções entre a responsabilidade parental e esta responsabilidade do homem político, principalmente no sentido de que uma é incondicional e outra de livre escolha, mas afirma que existem proximidades relevantes. A principal delas é justamente o dever da continuidade. Jonas (2006) afirma que a grande responsabilidade um homem público, uma vez que este a assumiu espontaneamente, é garantir uma governabilidade futura, tratar os assuntos sob sua tutela como uma relação parental.

Conforme o pensamento de Jonas (2006, p. 201), “toda responsabilidade integral, com seu conjunto de tarefas particulares, é responsável não apenas por cumprir-se, mas por garantir a possibilidade do agir responsável no futuro”. Colocado desta forma, é possível aproximar a idéia de Jonas com o conceito de sustentabilidade, passando tanto pela esfera pública quanto pela privada, na busca por um desenvolvimento que permita a continuidade digna do ser humano no planeta.

Jonas (2006) ainda discute um elemento essencial e necessário para a consolidação das ações de responsabilidade social: a solidariedade com o meio ambiente, com a natureza. Para o autor, o imperativo essencial de que deva existir uma espécie humana denota também uma idéia de que o futuro da humanidade inclui, obviamente, o futuro da natureza.

Segundo o raciocínio de Jonas (2006, p. 229), “quando a luta pela existência freqüentemente impõe a escolha entre o homem e a natureza, o homem, de fato, vem em primeiro lugar”. Isso quer dizer que, como o homem acabou tomando a natureza para seu uso particular, e muitas vezes extensivo, principalmente com a superioridade do pensamento e com o poder da civilização técnica, deve incluí-la em

sua responsabilidade essencial. Desta constatação surge um novo dever da responsabilidade humana, um dever de preservação e de proteção desta natureza, em contraposição a um dever de progresso e aperfeiçoamento.

Este novo dever torna-se necessário tendo em vista que o homem não se tornou perigoso apenas para si, mas para toda a biosfera, incluindo aqui todos os seres vivos e os sistemas que os mantêm. As ações irresponsáveis e mecanicistas frente à natureza, realizadas principalmente pela civilização industrial, cujos efeitos ainda permanecem, e intensificadas de forma exponencial nos últimos 100 anos, culminaram com o aparecimento de evidências de degradação muito plausíveis no fim do século XX e início do século XXI. Estas mazelas, como, por exemplo, o arrefecimento da camada de ozônio e o derretimento das calotas polares, nada mais são que demonstrações perversas de poder da humanidade sobre a natureza. Conforme Jonas (2006, p. 231):

(...) a união do poder com a razão traz consigo a responsabilidade, fato que sempre se compreendeu, quando se tratava da esfera das relações intersubjetivas. (...) O poder e o perigo revelam um dever, o qual, por meio da solidariedade imperativa com o resto do mundo animal, se estende do nosso Ser para o conjunto, independentemente do nosso consentimento.

A relação homem e natureza necessita, de forma prioritária, de uma ética de emergência, voltada para um futuro que se apresenta ameaçado. Para Jonas (2006) é imprescindível que a humanidade assuma sua responsabilidade em relação à natureza, ao conjunto de coisas, como um dever, como um imperativo para preservar sua própria continuidade e sua integridade existencial.

Jonas (2006) faz considerações importantes sobre o desenvolvimento em direção a um contínuo melhorismo, afirmando que esta evolução acaba tendo um preço que pode estar ameaçando os recursos naturais. Para cada ganho que a humanidade conquista com a evolução técnica há também uma perda. Mas, para o autor, a evolução é um dever pelo qual, mesmo se o preço for elevado, a humanidade pagará. Pois, o progresso real, com um caráter desejável, que assuma sua responsabilidade perante a continuidade da autêntica vida humana sobre a Terra, encontra-se apoiado por todos.

A humanidade, antes de tudo, necessita retomar as rédeas de sua existência, a coragem para assumir suas responsabilidade perante o planeta. Para Jonas

(2006), isto é possível ao se recuperar o respeito e o medo, de modo a proteger o homem dos descaminhos de seu próprio poder. A responsabilidade pelo futuro da humanidade acaba enfrentando esta situação paradoxal, ao precisar confrontar sua continuidade diante do horror que ela poderia tornar-se e dando justamente as diretrizes para desviar deste caminho. É a busca pela prosperidade do homem, na sua humanidade íntegra; a proteção do patrimônio para permanecer semelhante ao que o ser humano já é; um pressuposto de conservação da integridade futura, da “imagem e semelhança” do estágio de desenvolvimento atual.

Segundo Jonas (2006, p. 353): “guardar intacto tal patrimônio contra os perigos do tempo e contra a própria ação dos homens não é um fim utópico, mas tampouco se trata de um fim tão humilde. Trata-se de assumir a responsabilidade pelo futuro do homem”.

QUADRO 3: Bases para consolidação do termo responsabilidade social

Base para consolidação	Reflexos empíricos para a Responsabilidade Social
Continuidade da humanidade	Ações que não coloquem em risco o futuro do ser humano ou de sua existência digna e que colaborem com o bem estar geral
Extinção da reciprocidade	Realizar ações sem esperar retorno
Solidariedade de quem detém o poder	Obrigação moral em realizar ações de responsabilidade social direcionadas para aqueles que estão submetidos ao poder
Relação parental do homem público	A responsabilidade assumida deve ser tratada como uma responsabilidade natural, garantindo a continuidade da coisa pública para a posteridade
Zelo pelas crianças como responsabilidade fundamental	As ações de responsabilidade social devem proteger fundamentalmente a existência das crianças
Ética de preservação da natureza	Ações que compreendam que a continuidade da natureza é a continuidade do homem

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos de Jonas (2006)

Com os princípios da responsabilidade traçados por Hans Jonas pode-se inferir algumas reflexões sobre a responsabilidade social. Tem-se, portanto, uma idéia clara de algumas bases para a consolidação do termo responsabilidade social, conforme demonstrado resumidamente no Quadro 3.

O termo responsabilidade social pode ser discutido a partir das premissas básicas do Quadro 3, entendendo a ética de futuro de Jonas como um elemento de aproximação entre a complexidade de Morin e a necessidade de delimitação de espaços sociais estabelecida por Ramos. O resultado desta convergência é uma responsabilidade social que se insere como um reflexo da complexidade do ser humano, podendo ser efetivada pelas organizações empresariais, que por conta de sua visão sistêmica, de aproximação entre os agentes da sociedade, geram espaços sociais colaborativos, que acabam deslocando-as das tendências puramente econômicas para processos mais isonômicos e que colocam em prática ações que assumem uma condição de alinhamento com a ética de continuidade da espécie humana.

1.3.2 Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial

A partir do entendimento do termo responsabilidade social, torna-se necessário discutir como esta questão pode ser inserida em organizações privadas, ligadas à economia formal, objeto desta dissertação. Para tanto, convencionou-se acrescentar em tal termo a palavra “empresarial”, demonstrando a origem dos realizadores. Como as organizações são sistemas sociais que predominam na atual sociedade capitalista, acabam ditando diretrizes de comportamento e desenvolvimento, nada mais natural que a responsabilidade social se insira em suas determinações, processos e estratégias.

Assim, a adoção desta realidade pelas organizações é uma evidência de que, ao longo do tempo, as empresas acabam tendo que incorporar as mudanças advindas da sociedade, de modo a garantir sua sustentabilidade e sobrevivência. A responsabilidade social empresarial (RSE) seria uma resposta a esse contexto, a essa nova exigência da sociedade.

Para Melo Neto e Froes (2001), o exercício da RSE não é uma tarefa fácil e simples, todavia sua prática fortalece o nascimento de uma empresa cidadã e ética. Esse argumento dos autores pode ajudar a entender a importância, nas

organizações, da criação de um sentimento de pertencer a uma sociedade e dela fazer parte profundamente.

As mudanças econômicas, sociais e ambientais dos últimos anos, observadas principalmente a partir da dinâmica capitalista, como por exemplo o desenvolvimento da tecnologia e das comunicações ou as preocupações com a biodiversidade, têm cunhado uma geração de consumidores imediatistas, que por terem mais acesso à informação se tornam mais críticos e participativos em relação ao papel das organizações na sociedade.

Diante da frase do microbiólogo francês Dubos (1974), cunhada nos anos 70, “pense globalmente, aja localmente”, que tenta sintetizar um discurso que defende a importância de desenvolver a economia sem comprometer os recursos locais, cada vez mais as organizações têm percebido que o “agir localmente” significa muito mais que simplesmente utilizar a mão de obra local ou gerar impostos.

Segundo Maximiano (2000, p. 440), o princípio da responsabilidade social aplicada às organizações baseia-se na premissa de que estas são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade. Para o autor, “não há discussão sobre o fato de que as organizações têm responsabilidades sociais, à medida que seu comportamento afeta outras pessoas e, querendo elas ou não, há pessoas e grupos dispostos a cobrar essas responsabilidades”.

A sociedade tem percebido que as organizações têm também uma dimensão social muito importante, uma vez que utilizam recursos que, em uma análise mais profunda da responsabilidade da humanidade, pertencem à própria sociedade. Sob este ponto de vista, tem sido cada vez mais imprescindível para as organizações adotar práticas gerenciais que privilegiem não apenas o êxito dos negócios, mas também os aspectos sociais e ambientais. A RSE é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral; é uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem.

Becker (2002) afirma que o modelo de desenvolvimento buscado seria então um modelo rico em alternativas, capaz de enfrentar com novas soluções a crise social e ambiental.

O entendimento de que as empresas são organismos com responsabilidades que vão além do cumprimento das normas legais é o que vem transformando a

realidade dos mercados. Observa-se, hoje em dia, organizações que desenvolvem práticas de cidadania corporativa, de responsabilidade social e de desenvolvimento local, como apoiar ações nas comunidades que estão no entorno de seus empreendimentos ou alocar recursos para ações de preservação ambiental e valorização do ser humano. Esta realidade compreende dimensões tanto éticas quanto práticas em direção a um complexo relacionamento entre a organização e suas comunidades, entendendo estas como partes integrais do funcionamento da empresa.

Ponchirolli (2007, p. 51) afirma que é possível visualizar uma mobilização do mundo empresarial, no sentido de desenvolver ações voltadas ao campo social, vistas como fundamentais no atual universo corporativo. Para o autor, “as empresas percebem que a sociedade exige e precisa de ações sociais que venham ao encontro de suas necessidades, e elas não podem ficar alheias a esse processo”.

Essa responsabilidade de caráter social e ambiental vem ganhando uma importância determinante no panorama estratégico-competitivo dos setores produtivos brasileiros, realidade que vem conduzindo as organizações para a consolidação de um novo paradigma, onde a participação efetiva na construção de vínculos e iniciativas nas comunidades, que sofrem influência direta do empreendimento, torna-se um elemento fundamental para a conquista de elementos positivos para a imagem empresarial. Melo Neto e Froes (2001) destacam que o mercado assumiu o papel de preencher lacunas deixadas pelo Estado e estão se posicionando estrategicamente em seus mercados com essas ações.

Isso não quer dizer que as empresas queiram substituir o papel que é do governo, principalmente no sentido de estabelecer políticas públicas adequadas, que tendam à preservação da espécie humana e de sua dignidade no planeta, assegurando aos cidadãos seus direitos básicos. Mas, fica cada vez mais evidente que não é possível ter sucesso se os investimentos não estiverem, pelo menos em parte, alinhados com os interesses e perspectivas da sociedade. Para Ponchirolli (2007, p. 42), “adotar um posicionamento responsável tem muito a ver com a sobrevivência das empresas”.

Muitas empresas reconhecem que a responsabilidade social tornou-se um assunto estratégico devido ao aumento da pressão sobre os negócios, para que estes prestem contas de seu impacto ambiental. Segundo McIntosh et al. (2001), parte dessa pressão vem de consumidores e parte da legislação. Os autores

afirmam que uma vez que as pessoas estão começando a compreender que possuem uma responsabilidade moral de proteger o meio ambiente, muitas pessoas colocariam a proteção ambiental, por exemplo, como parte fundamental da responsabilidade social de uma organização empresarial.

Certo (2003) afirma que as empresas incorporam cada vez mais as ações de responsabilidade social em seus planejamentos estratégicos e hoje é uma obrigação administrativa tomar atitudes que protejam e promovam o bem-estar da sociedade, tanto quanto os interesses da empresa.

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008) para conquistar o atributo de empresa socialmente responsável é necessário manter um diálogo constante com seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades, prestar contas à sociedade e procurar sempre ir além da legislação e das normas internacionais. Esta é uma maneira coerente da empresa ser mais valorizada e de conquistar importantes diferenciais competitivos.

O conceito de Ashley (2002) também aborda esse conteúdo ao afirmar que a responsabilidade social empresarial pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Ao discutir o papel das organizações com a RSE, alinhado-se com o desenvolvimento sustentável, indubitavelmente, é preciso ainda considerar a visão local sobre esse tema. Não há como negar que a globalização é um mecanismo irreversível no processo de desenvolvimento da sociedade. Entretanto, Castells (2003) afirma que a globalização não abraça a todos os países e regiões, pois a economia global é uma economia que seleciona, no mundo inteiro, pontos e elementos específicos, inserindo-os no seu sistema e excluindo outros.

Neste contexto, Melo Neto e Froes (2001) afirmam que a RSE deve estar relacionada à participação direta da organização nas ações comunitárias da região em que esta está presente.

Numa análise empírica, parece ser grande o número de organizações que desenvolvem ações de responsabilidade social e ambiental. Essa realidade vem cooptando valores para a imagem das empresas que, até pouco tempo atrás, as comunidades não relacionavam às organizações. Algumas normas nacionais e

internacionais, cada vez mais adotadas por empresas no Brasil e no mundo todo como referência de responsabilidade social e ambiental, são responsáveis por auxiliar esse processo e popularizar entre os empresários esses conceitos. As mais conhecidas são: 1) SA8000, que é uma reunião de códigos de conduta que procuram definir termos claros quanto a trabalho infantil, trabalho forçado e saúde e segurança do trabalhador; 2) ISO14001, que em linhas gerais aborda as questões de gestão ambiental responsável e sustentável, onde a nova versão (2004) coloca ainda como as comunidades serão informadas sobre a atuação ambiental das empresas e; 3) AA1000, que possui critérios e indicadores voltados à questão de alinhamento do gerenciamento estratégico e operacional com a mensuração e diminuição dos impactos sociais.

A necessidade de monitoramento externo para estas normas que, portanto, acabam gerando transparência empresarial, normalmente com informações de caráter público, além da adesão de várias empresas em todo o mundo, cria um ambiente favorável para a construção de políticas de responsabilidade social e ambiental.

Com isso, tem surgido um forte conceito de parcerias entre os agentes do mercado e os seus principais *stakeholders*, onde observa-se que o catalisador deste processo é justamente a agenda de responsabilidade social empresarial. Assim, cada vez mais, vêem-se empresas convidando partes interessadas para dialogar, ao invés de discutir. Representantes de ONGs (organizações não governamentais), do poder público e das comunidades estão participando de decisões estratégicas das organizações empresariais em temas de interesse comum, em busca de soluções coerentes e inovadoras para as grandes questões sociais e ambientais do século XXI, aproveitando também a confluência de conhecimentos em torno do mesmo assunto. As empresas que quiserem crescer, ter lucratividade e sucesso nos seus negócios, precisam incorporar em seu processo de gestão novas práticas de relação com seus diferentes públicos.

Para May, Lustosa e Vinha (2003) essa postura pró-ativa das empresas passa a ser capaz de desencadear um processo em cadeia, no qual todos os elos são co-responsáveis pela geração de novos produtos e processos, permitindo que novos passos sejam dados em direção ao desenvolvimento sustentável.

Para Melo Neto e Froes (2001), observa-se um novo modelo de atuação na área social, cujas principais características giram em torno de uma atuação conjunta

envolvendo empresas, governo, organizações não governamentais e sociedade civil, com o predomínio de formas participativas de gestão e múltiplos atores no desenvolvimento das ações sociais. Para os autores há a emergência de três novos fatores com esta realidade, explicitados pela responsabilidade social empresarial: a parceria, a descentralização e a participação, conforme demonstra a Fig. 11.

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que a parceria aparece como um forte elemento da atuação das ações de RSE, compreendendo a soma de esforços entre empresas privadas, órgãos públicos e a sociedade civil, ocorrendo de diversas formas e com vários objetivos e intensidades. A empresa privada, por exemplo, pode fornecer recursos para um órgão público desenvolver projetos sociais, utilizar-se do conhecimento de organizações não governamentais para implantar programas ambientais ou apoiar iniciativas da sociedade civil, como o voluntariado e as entidades sem fins lucrativos. Já a participação denota um maior envolvimento destes atores na identificação e gestão das ações sociais e a descentralização significa uma maior distribuição dos recursos utilizados para os projetos sociais, não concentrando apenas em determinadas localidades.

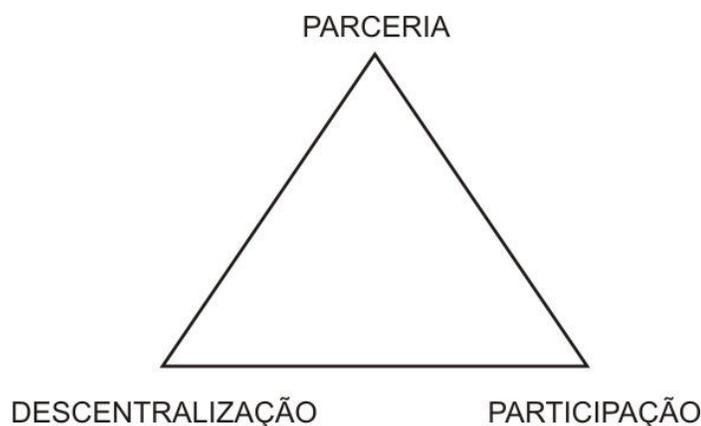


FIGURA 11: Os novos fatores da responsabilidade social empresarial

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 23)

Segundo o pensamento de Melo Neto e Froes (2001) é possível evidenciar nas sociedades atuais uma série de problemas sociais que devem ser tema e foco das ações de RSE, pois representam um déficit social que pode afetar a qualidade de vida e a sobrevivência de determinado segmento populacional, o que pode ferir uma das bases buscadas para RSE, a preservação da humanidade.

Esses problemas devem ser encarados de forma urgente, e a RSE assume um papel fundamental nesta questão, uma vez que seu direcionamento pode ser determinado por uma confluência de decisões entre parceiros, sendo inclusive, segundo este trabalho, o local adequado para isso, e não obedece apenas a uma visão unilateral e mecanicista do processo. Melo Neto e Froes (2001, p. 37-47) citam como problemas relevantes na sociedade brasileira: a desigualdade de renda, o analfabetismo, a baixa qualidade do ensino universitário e da educação básica, o déficit da previdência social, o aumento da violência, as perdas com o trânsito, o alto número de crianças que trabalham, a elevada taxa de acidentes de trabalho, a mortalidade infantil, a existência de crianças nas ruas e fora da escola, o alto índice de desnutrição, a expansão de doenças como a dengue e a AIDS (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida), o aumento do desemprego, a fome, o problema das drogas e o alto índice de consumo de álcool, entre outros.

Segundo o raciocínio de Melo Neto e Froes (2001, p. 78), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Para complementar este conceito é preciso entender que a organização também detém responsabilidades com seus acionistas e empregados. Assim, os principais vetores de uma empresa socialmente responsável estão expressos em:

- apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- preservação do meio ambiente;
- investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- comunicações transparentes;
- retorno aos acionistas;
- sinergia com os parceiros;
- satisfação dos clientes e/ou consumidores.

O que se pode perceber destes vetores é que há a inclusão de componentes que revelam a importância das organizações empresariais voltarem suas ações de RSE também para seus funcionários. Esta responsabilidade social empresarial interna deve focar o público interno da empresa, empregados e seus dependentes, de modo a criar um ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades produtivas e estabelecer um processo de motivação.

O viés ambiental também é tema de discussões para a determinação de estratégias na organizações, principalmente porque vivencia-se um panorama assustador no caso de esgotamento dos recursos naturais. Para Diamond (2005, p. 18-22), o ser humano vem desenvolvendo e se especializado em práticas, ao longo da sua história, não ambientalmente sustentáveis. Para o autor, isso traz sérios impactos que precisam ser enfrentados, principalmente os seguintes aspectos:

- desmatamento e destruição do habitat;
- problemas com o solo (erosão, salinização e perda de fertilidade);
- problemas com o controle da água;
- sobrecaça e sobrepesca;
- efeitos da introdução de outras espécies sobre as espécies nativas;
- aumento de per capita do impacto do crescimento demográfico;
- mudanças climáticas provocadas pelo homem;
- acúmulo de produtos químicos tóxicos no ambiente;
- carência de energia;
- utilização total da capacidade fotossintética do planeta.

Diamond (2005) chama a atenção para o fato de que a humanidade vem minando o meio ambiente de forma cíclica, o que pode ser evidenciado pelo colapso total de várias civilizações ao longo da história. Para o autor, a diferença é que, ao atingir um ápice de desenvolvimento tecnológico e populacional, a humanidade estará repetindo os mesmos erros das civilizações que desapareceram, só que desta vez em escala global. Seria mais que razoável pensar que uma civilização globalizada, com toda uma potência tecnológica à sua disposição, está destruindo o meio ambiente mundial em um ritmo muito mais acelerado do que alguns povos antigos, armados com instrumentos de madeira e pedra.

Segundo o raciocínio de Diamond (2006, p. 577), parte da solução para os problemas ambientais enfrentados hoje seria uma análise, no mínimo cuidadosa, dos erros da civilizações do passado. Mas para o autor isso não é tudo. É preciso que as empresas, que muito recentemente eram vistas apenas como vetores de degradação ambiental, transformem-se em empreendedores ambientais, com ações de respeito e preservação do meio ambiente.

Esta visão é compartilhada inclusive por teóricos da administração. Para Porter (1999) a preservação do meio ambiente é uma questão estratégica, pois a competitividade decorre da produtividade crescente no uso de recursos. Assim,

neste viés, praticamente todas as formas de poluição provenientes das empresas são manifestações de desperdício econômico. Nas palavras de Porter (2000, p. 374) “o aprimoramento do desempenho ambiental, através de melhores tecnologias e métodos, aumenta, com freqüência, a produtividade e compensa, no todo ou em parte, os custos iniciais”. Mesmo a visão mecanicista admite a necessidade de uma mudança no entendimento da atuação dos empreendimentos econômicos.

Diamond (2006) afirma que os responsáveis por fazer com as empresas tornem-se ambientalmente sustentáveis não são apenas as próprias empresas, que muitas vezes seguem imperativos de lucratividade que, segundo uma lógica capitalista, não podem ser quebrados. É preciso que exista também uma responsabilização da própria humanidade neste processo, o que leva às parcerias colaborativas entre os vários setores. Para o Diamond (2006, p. 579), o público tem uma parcela de responsabilidade sobre as grandes empresas:

Não se trata de uma busca moralista de quem está certo ou errado. (...) As empresas mudam quando o público passa a esperar e a exigir um comportamento diferente, e a recompensar empresas pelo comportamento que se espera delas, e a tornar as coisas difíceis para empresas que tiveram comportamento avessos à vontade pública.

Pode-se inferir que as ações de RSE são oportunidades e o *locus* adequado para a discussão dos problemas ambientais que a humanidade enfrenta, uma vez que é possível reunir em uma mesma esfera os vários agentes da sociedade. Seguindo o raciocínio de que as mudanças necessitam de uma participação de todos para efetivamente ocorrerem, se qualquer dos agentes seguir sozinho na idéia da busca pela sustentabilidade ambiental da humanidade, o que freqüentemente ocorre com as políticas públicas deste setor, corre-se o risco da ocorrência de uma fragmentação deste objetivo. O enfrentamento dos problemas ambientais, e até mesmo a consolidação de um esforço para se aproximar da solução destes, depende de uma articulação e de uma cobrança mútua entre os agentes da sociedade. A RSE assume um papel fundamental neste contexto, posto que as empresas possuem um papel social, muitas vezes, mais fortalecido que outras esferas.

E, neste panorama, muito se comenta sobre o significado do termo responsabilidade social empresarial e a pertinência deste com as partes

interessadas das organizações (*stakeholders*). Uma das definições do termo que mais se aproxima deste sentido é dada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007), onde é explicitado como:

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna 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 no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

O Instituto Ethos (2007) possui ainda indicadores que orientam as práticas das empresas e permitem um acompanhamento das ações de RSE:

- a) Valores, transparência e Governança – Segundo o Instituto Ethos (2007), valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de RSE decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações;
- b) Público Interno – A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento

ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses;

- c) Meio Ambiente – Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Deve organizar sua estrutura interna de maneira que o meio ambiente não seja um tema isolado, mas que permeie todas as áreas da empresa, sendo considerado a cada produto, processo ou serviço que a empresa desenvolve ou planeja desenvolver. Isto evita riscos futuros e permite à empresa, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, melhorando sua inserção no mercado. Cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo;
- d) Fornecedores – A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência;
- e) Consumidores e Clientes – A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A

empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades;

- f) Comunidade – A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais;
- g) Governo e Sociedade – É importante que a empresa procure assumir o seu papel natural de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção.

Lewis (2005) afirma que responsabilidade social empresarial implica em sobrevivência no mercado ou não, uma vez que a sociedade, cada vez mais, cobra das organizações privadas a adoção de políticas socialmente saudáveis. Da mesma forma, é possível perceber um maior entendimento do setor público frente a essas novas exigências da sociedade para com as empresas, sendo que, cada vez mais, o governo cria sistemáticas de favorecimento fiscal para organizações privadas que apóiam e destinam recursos para projetos sociais. Sobre isso, Lewis afirma ainda que as empresas que investem no desenvolvimento social e seguem esta tendência, mesmo sob o ponto de vista apenas mercadológico, estão construindo benefícios abrangentes, melhorando a qualidade de vida da população e gerando sua própria aceitação social.

Conforme o pensamento de Melo Neto e Froes (2001, p. 95), a RSE, assumida de forma inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. Esse processo tem início com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da organização empresarial. A empresa torna-se uma força colaborativa traduzida na busca de

soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Para os autores, “com a imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais”. Seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade.

Diante deste panorama, é possível inferir que a RSE é um fator competitivo importante e essencial para a auto-preservação de uma organização. É fato que os consumidores ficam mais satisfeitos ao comprar produtos e serviços de uma empresa que pratique RSE. Da mesma forma, os fornecedores sentem-se motivados a realizar negócios com uma organização desta natureza. O governo, a sociedade civil e até os concorrentes reconhecem o esforço social em benefício do bem estar da sociedade e agregam valor e reconhecimento para a empresa, bem como tornam-se parceiros no desenvolvimento de ações colaborativas.

Os benefícios decorrentes do investimento das ações sociais pelas empresas giram em torno dos ganhos de imagem, mas pode-se evidenciar mais elementos diretos neste contexto. São exemplos: maior apoio, motivação, lealdade e confiança de funcionários e parceiros, melhor relacionamento com o governo e órgãos públicos, maior disposição de negociação com fornecedores, vantagens competitivas em relação à concorrência e construção de clientes mais fiéis.

Melo Neto e Froes (2001, p. 100) cunham em sua obra um termo para representar as organizações formais que desenvolvem ações de RSE: a empresa cidadã. Para os autores, uma empresa cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Expressa essa conduta em políticas, códigos e missões, que fazem parte do cotidiano de funcionários e fornecedores. Exerce uma nova postura empresaria, investindo recursos financeiros, tecnológicos e humanos em projetos comunitários de interesse público.

O que fica claro neste contexto é a óbvia vinculação das ações de RSE a um ganho, que em uma análise primária pode ser entendido como um objetivo de ordem mercantilista. Mesmo que de fato seja esta a idéia, o simples desenvolvimento de ações de RSE, como visto nos capítulos anteriores, desloca a posição das organizações formais da economia para mais próximo das isonomias, fazendo com que exista uma transformação da sociedade de qualquer jeito. Isso se explica pelos direcionamentos éticos que as bases inseridas do termo responsabilidade evocam.

De qualquer modo, é fato que as empresas utilizam essas ações para promover seus produtos e serviços. Para Lewis (2005, p. 149), quando a empresa contribui para o desenvolvimento da comunidade, está formando os futuros consumidores de forma reflexa e oportunizando a fixação de clientes, pois oferece algo a mais que as obrigações mínimas que asseguram o retorno do cliente.

Essa atividade é, freqüentemente, definida pelas organizações como marketing social. Melo Neto e Froes (2001, p. 156-163) definem as várias modalidades em que estas estratégias podem ser aplicadas:

- a) Marketing de filantropia – o exercício da filantropia empresarial caracteriza-se por ações de doação de produtos fabricados pela própria empresa ou de somas em dinheiro a instituições sem fins lucrativos ou beneficentes, onde o objetivo pode ser a mais pura vinculação de uma imagem de benfeitora ou pode funcionar como uma estratégia de relações públicas e aproximação com governos, entidades e comunidades;
- b) Marketing de campanhas sociais – o marketing de campanhas sociais caracteriza-se pela disseminação de informações úteis para a sociedade, com vistas a colaborar com a prevenção de doenças e conscientizar a respeito de mazelas como a violência, a fome e outros problemas sociais;
- c) Marketing de patrocínio de projetos sociais – os patrocínios são ações de apoio a projetos sociais e ambientais da própria empresa, do governo ou de terceiros, com foco em determinada área de atuação;
- d) Marketing de relacionamento com base em ações sociais – este tipo de marketing social, com base no relacionamento, funciona a partir do direcionamento de vendedores, representantes ou fornecedores da própria empresa para realizar um trabalho de conscientização e orientação social, prestando informações a clientes, comunidades e outros públicos;
- e) Marketing de promoção social do produto e da marca – modalidade também conhecida como marketing de causas sociais, consiste na vinculação do nome da empresa com uma entidade sem fins lucrativos ou beneficente, por meio de compensações financeiras ou de disponibilização de recursos humanos, de modo que exista uma associação entre uma e outra, uma identificação com uma causa defendida por um grupo independente da empresa.

Para Bucci e Kehl (2004, p. 180), a responsabilidade social tem também uma dimensão de profilaxia ativa nas mentalidades das elites, fazendo com que se atenuem a indiferença que a sociedade sempre cultivou diante dos mecanismos, das causas e efeitos da exclusão social. Para os autores, “por aí, então, podemos também dizer que os mais ajudados pela prática de ajudar o próximo são os que ajudam”.

Uma vez que o mercado valoriza as práticas solidárias, isso significa que nada mais se faz do que refletir um sentimento generalizado de solidariedade advindo da própria sociedade. Do mesmo modo, a sociedade que se reflete no mercado valoriza a atitude solidária das empresas. Para Bucci e Kehl (2004, p. 181), “não resta dúvida de que se a responsabilidade social se converte num fator de marketing é porque, afinal, o público atribui alguma importância a essa atitude e está disposto a escolher as marcas relacionadas a ela; é um marketing do bem”

Isso equivale a dizer que o conceito de responsabilidade social empresarial confere um caráter essencialmente colaborativo ao capitalismo. Para Srour (1998, p. 48), isso implica em parceria efetiva entre as organizações empresariais, representantes diretas do sistema econômico baseado no capital, com clientes, fornecedores e governos. Segundo palavras do autor, “a nova revolução capitalista faculta a incorporação de uma dimensão de responsabilidade social. O capital não se cinge mais a obter retorno econômico, mas inclui também o que se poderia denominar retorno social”.

Essas modalidades de atuação do mercado, na verdade, traduzem instrumentos sociais que se diferenciam dos instrumentos comerciais, ou mercadológicos, com objetivos econômicos. Para Ponchirolli (2007, p. 66), desta forma a atuação da empresa agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico, o de agente social, onde “passaria a disponibilizar, com as devidas aptidões, os mesmos recursos aplicados em seu negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum”.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos escolhidos para realizar a pesquisa teórico-empírica, proposta como um dos objetivos deste trabalho.

Para Gil (2002, p. 17), o objetivo das pesquisas é proporcionar respostas aos problemas que são propostos, sendo requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao assunto.

Segundo o pensamento de Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Para as autoras, significa muito mais do que apenas procurar a verdade, estendendo-se para a busca de respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Já para Mattar (1999, p. 48), há razões intelectuais e razões práticas para a busca incessante de conhecimento empreendida pelo ser humano. As razões intelectuais advêm do desejo inato do homem de conhecer, aprender e compreender. Já as razões práticas provêm da necessidade de conhecer, aprender e compreender, a fim de fazer algo melhor ou de maneira mais eficaz do que está sendo feito, ou ainda para encontrar soluções para problemas específicos do cotidiano humano.

Tendo em vista este trabalho, propõe-se entender a correlação entre a concepção teórica da RSE, realizada nos capítulos anteriores, e a visão empírica, por meio de um estudo de caso em uma organização empresarial.

2.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Visualizando o problema utilizado para esta dissertação, pode-se classificar esta pesquisa como, fundamentalmente, exploratória e qualitativa, uma vez que tem como base buscar respostas a indagações de nível particular de uma organização e trabalha em uma esfera que não pode ser totalmente quantificada. Usando como base o delineamento teórico já discutido neste trabalho, será usado como

procedimento o método de estudo de caso, abordando um local específico de inter-relações de uma organização, explicitado mais a frente.

As pesquisas qualitativas permitem compreender com mais profundidade os fenômenos investigados, pois também procuram trabalhar com a interação entre as variáveis de um problema. Este método qualitativo difere do método quantitativo porque não emprega um instrumento estatístico como base para analisar um problema. Conforme Richardson et al (1999), a pesquisa qualitativa trata-se de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma vez que a quantificação, em certos casos, possui limitações evidentes ao explicitar problemas complexos. Já para Flick (2004, p. 28), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com intenção de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Para o autor, “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia preferível quando são propostas as questões “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre o fenômeno ou quando os eventos são contemporâneos e estão presentes num contexto da realidade. Além disso, o autor afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa para os estudos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como, por exemplo, os processos organizacionais e gerenciais.

2.2 LOCAL DO ESTUDO

A pesquisa que serviu como fonte para o estudo de caso foi desenvolvida em Três Barras, município localizado no norte de Santa Catarina e próximo à divisa com o Paraná, dentro das atividades da organização empresarial Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda., mais especificamente na sua Divisão Florestal, durante o período compreendido entre os meses de setembro do ano de 2007 e janeiro de 2008. A empresa foi escolhida, por conta da atividade profissional do autor deste

trabalho, tendo em vista a facilidade de acesso às informações para a pesquisa de projetos sociais, bem como contato com os *stakeholders*, público-alvo para a pesquisa de percepção.

Além disso, a empresa escolhida atua em um dos ramos de base industrial, o setor florestal, mais representativos no cenário brasileiro e que passa por transformações cruciais no relacionamento com seus *stakeholders*. O fato dos funcionários destas organizações estarem freqüentemente enfrentando situações que colocam em pauta as ações de RSE também ressaltam a razão da escolha da organização para essa pesquisa.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma organização que tem uma cultura de responsabilidade social implantada há vários anos, o que pode ser justificado principalmente pela sua característica de base industrial, provedora de empregos e permitindo uma movimentação econômica substancial nos municípios de entorno. Assim, este estudo de caso dará prioridade para uma empresa deste setor, onde o foco serão as interfaces da organização com seus públicos de interesse, por meio das ações de RSE.

Para efeito de compromisso com a veracidade dos dados e transparência dos resultados, foi estabelecido entre a organização e o pesquisador um termo de compromisso ético. Para tanto, o pesquisador remeteu ofício ao Diretor Florestal da organização (Apêndice C), representante máximo da empresa, e recebeu de volta um termo de aceite da pesquisa (Apêndice D), definindo as bases éticas da pesquisa.

2.2.1 Histórico resumido da Rigesa

A empresa Rigesa, corruptela do nome Ribeiro Gerin S.A., iniciou suas atividades no Brasil em 1942, no interior de São Paulo, na cidade de Valinhos, produzindo papel e embalagens de papelão ondulado. Dez anos após sua fundação, a empresa norte-americana Westvaco adquiriu o controle da empresa brasileira, comprando a Fábrica de Papel de Valinhos. Em 1956, a empresa compra suas primeiras terras no estado de Santa Catarina, mais precisamente em Três Barras. Prevendo a expansão do mercado brasileiro, estas terras foram a base para as operações florestais da empresa, constituindo a Divisão Florestal da Rigesa, que tinha como meta fornecer matéria-prima à futura fábrica de papel e celulose.

A expansão se deu ao longo dos anos, onde a Rigesa consolidou sua posição como uma das líderes do mercado de papelão ondulado e embalagens do país. Juntando-se à Fábrica de Papel de Valinhos, a Fábrica de Papel de Três Barras é inaugurada em 1974, seguindo-se pela construção de mais uma fábrica em Santa Catarina, em Blumenau (1978), uma no estado do Amazonas, em Manaus (1984), uma no estado do Ceará, em Pacajus (1996), mais uma no estado de São Paulo, também em Valinhos (2001), e mais recentemente uma no estado da Bahia, em Feira de Santana (2005). A organização conta atualmente com mais de 2.400 funcionários em todo o país.

Com a fusão da matriz americana com a concorrente Mead, nos Estados Unidos, em 2002, a Rigesa passa a fazer parte do grupo de embalagens da empresa multinacional MeadWestvaco Corporation, produtora de embalagens, papéis revestidos e especiais, produtos ao consumidor e materiais de escritório, e produtos químicos especiais, com atuação em mais de 100 países. Essa globalização traz uma nova dinâmica para a empresa, que começa a operar com vistas nos mercados externos, passando a trabalhar com clientes donos de importantes marcas mundiais.

Já no início da década de 70, a Rigesa percebeu o enorme potencial de produção de madeira no sul do Brasil. Levantamentos identificaram que, na região de Três Barras, a produtividade de algumas espécies da árvore de *pinus* (principalmente a espécie *Pinus taeda*), desenvolvidas em pesquisas genéticas pela Rigesa para este fim, é 40% superior à média nacional, 60% superior à média da América Latina e quase 100% maior que nos Estados Unidos e na África do Sul.

Desde então, o setor florestal da empresa buscou a expansão e, em 2006, atingiu uma área de mais de 53 mil hectares de florestas, com cerca de 55 milhões de árvores plantadas. Indo além do que prevê a legislação ambiental brasileira, a empresa preserva 39% de sua área, traduzindo-se em cerca de 21 mil hectares, com florestas de mata nativa e com florestas em recomposição, em áreas de preservação permanente e de reserva legal. As áreas da Rigesa se espalham em 16 municípios nos estados de Santa Catarina e do Paraná, conforme Quadro 4.

A matéria-prima extraída das florestas plantadas é destinada para produção de celulose e papel, na Fábrica de Papel de Três Barras, que em 2006 atingiu uma média de produção diária de aproximadamente 640 toneladas de papel *kraft*, de várias gramaturas.

Do total da produção de madeira da Divisão Florestal, cerca de 100 milhões de toneladas (dados de 2006), o que não é utilizado para a produção de papel é comercializado para empresas do setor madeireiro da região, ligados principalmente aos mercados moveleiro, de chapas e lâminas de compensado, de chapas aglutinadas e painéis de MDF (Medium Density Fireboard) e de esquadrias de madeira (molduras).

QUADRO 4: Áreas da Rigesa por município

Município	Estado	Área (em hectares)
Antonio Olinto	PR	3.817,23
Bela Vista do Toldo	SC	2.146,55
Canoinhas	SC	5.266,88
Irineópolis	SC	691,01
Itaiópolis	SC	1.905,98
Lapa	PR	81,42
Mafra	SC	11.811,73
Major Vieira	SC	4.410,80
Mallet	PR	50,21
Paulo Frontin	PR	183,27
Porto União	SC	2.693,84
São João do Triunfo	PR	2.835,11
São Mateus do Sul	PR	5.209,33
Teixeira Soares	PR	745,22
Timbó Grande	SC	3.168,56
Três Barras	SC	8.771,67
Total	-	53.788,83

Fonte: Rigesa, 2006

O setor florestal é determinante para os resultados da Rigesa em todo o país, pois representa o início de sua cadeia de produção e é a área que concentra boa parte do desenvolvimento de inovações tecnológicas, principalmente na área agrícola, e a maior parte das pesquisas científicas da organização, principalmente no desenvolvimento de sementes de alto padrão genético e mudas de *pinus* clonais.

Em 1994, ao perceber que sua atividade gerava impactos socioeconômicos nas comunidades que viviam próximas às áreas de plantio, a Rigesa criou um

departamento com foco na investigação destes impactos, onde o objetivo principal era estabelecer um relacionamento com essas pessoas, aproximando a visão econômica da organização à realidade local vivenciada pela população. Esse departamento foi chamado de Relações com a Comunidade e, durante nove anos, desenvolveu ações de diálogo com as comunidades de entorno aos empreendimentos florestais.

Em 2003, com a crescente importância das questões sociais e ambientais no panorama competitivo, a Rigesa revitalizou este departamento de Relações com a Comunidade, agregando às suas atividades, além do relacionamento com as comunidades propriamente dito, os projetos ambientais, a responsabilidade social empresarial e a filantropia, as parcerias operacionais com prefeituras e as atividades sociais de seu programa de fomento florestal. Diante destas transformações organizacionais na Rigesa, o ponto mais interessante foi a inclusão, dentro de seu planejamento estratégico global, de objetivos e recursos para as ações do departamento, incorporando as questões das comunidades como fator determinante no desenvolvimento de seus negócios. Desde então, a empresa Rigesa desenvolve de maneira estratégica as ações de responsabilidade social e ambiental para os seus principais *stakeholders*.

2.2.2 Atuação da Rigesa na área de RSE

A Rigesa possui basicamente quatro pilares de atuação na aplicação e gestão de ações de RSE, buscando contribuir para o desenvolvimento social, ambiental e econômico da região onde está inserida.

O primeiro pilar de atuação da empresa em RSE está nas doações filantrópicas, entendidas na organização como “Ações Sociais”, que se constituem basicamente em doações e apoios a entidades filantrópicas e sem fins lucrativos, a associações beneficentes da região e a projetos de caráter social, cultural e na área da saúde. O segundo pilar são as ações educacionais, desenvolvidas para inserir e estimular funcionários e comunidades na construção do conhecimento pessoal e da capacitação profissional, bem como a consolidação de pesquisas com instituições de ensino da região e do país. Já terceiro pilar está na busca por um estímulo econômico local, com ações de fomento a atividades que gerem renda para a população da região ou tragam benefícios diretos para o crescimento dos municípios envolvidos. Por fim, o quarto pilar concentra-se na busca pela sustentabilidade

ambiental de seus processos, procurando transmitir essa filosofia para as comunidades e funcionários.

Todo investimento social na Rigesa é avaliado e adequado a uma filosofia de altruísmo, com objetivo de auxiliar na transformação de uma realidade carente ou no estímulo à criação de políticas públicas adequadas para promover o bem-estar e gerar oportunidades de desenvolvimento para os integrantes das comunidades. Uma vez que a Divisão Florestal da Rigesa possui atividades em 17 municípios, compreendidos na região do planalto norte de Santa Catarina e sul do Paraná, isso significa que as iniciativas sociais assumem um caráter difusor, procurando estender a colaboração da empresa para o maior número possível de pessoas.

2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Barros e Lehfeld (2000), “a coleta de dados é a fase da pesquisa em que indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas”.

O momento inicial da coleta de dados na pesquisa exploratória deu-se em material bibliográfico, em fontes secundárias, utilizando o acervo das bibliotecas da Universidade do Contestado (UnC) e do Centro Universitário Franciscano (UNIFAE), além de outros documentos de caráter editorial. Para Lakatos e Marconi (2001), as fontes secundárias tratam-se de bibliografias já publicadas sobre determinado assunto, de modo a colocar o pesquisador em contato com problemas, desafios e informações já conhecidas da área, bem como a exploração de novas áreas onde os problemas eventualmente não se cristalizaram suficientemente.

Na seqüência, a coleta de dados para a pesquisa empírica, a partir do estudo bibliográfico de fontes secundárias e do aprofundamento teórico, seguiu-se em dois momentos distintos, mas complementares. O primeiro momento deu-se na busca de uma caracterização dos projetos sociais da Rigesa, de forma a entender se os mesmos possuem as características identificadas na pesquisa bibliográfica. Para tanto foi realizado um estudo descritivo, com uso de uma coleta de dados secundários baseada em registros documentais, das principais ações sociais da empresa.

O critério para a determinação do que são as principais ações da organização foi a presença, ou não, dos projetos nas ações de comunicação da própria empresa e nas publicações de órgãos associativos, como BRACELPA

(Associação Brasileira de Celulose e Papel) e Instituto Ethos, sendo identificados, desta maneira, 4 (quatro) categorias representativas de projetos.

Como afirma Mattar (1999, p. 82), a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre sua realidade: “essas informações, além de terem custos praticamente desprezíveis, poderão ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas”.

Para Gil (2002, p. 46), o desenvolvimento da pesquisa documental apresenta uma série de vantagens, considerando-se que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Para o autor, algumas vantagens deste tipo de pesquisa incluem o baixo custo, exigindo do autor apenas disponibilidade de tempo, e a não exigência de contato com sujeitos de pesquisa, o que pode trazer vantagens em alguns casos.

Como as pesquisas qualitativas desta natureza tendem a se mostrar potencialmente muito abrangentes, a coleta de dados para caracterização dos projetos sociais teve como orientação a identificação de cinco indicadores básicos, considerados importantes pelo pesquisador para a determinação, positiva ou negativa, da geração de espaços colaborativos por meio da RSE, conforme problema da pesquisa, a saber:

- a) Número de agentes e de pessoas envolvidas no projeto;
- b) Abrangência geográfica da ação;
- c) Compartilhamento de resultados;
- d) Aproximação com a condição de isonomia;
- e) Alinhamento com a ética de futuro.

Neste caso, a análise dos dados qualitativos se deu nas informações recolhidas a partir dos registros documentais disponíveis, principalmente em documentos escritos, dos projetos sociais da organização, onde foi analisado o conteúdo e identificado os indicadores necessários para as inferências e validação dos dados. Para este estudo, foram avaliadas as ações que de alguma maneira busquem o envolvimento com as comunidades que recebem algum tipo de influência da empresa. Assim, a pesquisa enfocou os projetos sociais da empresa que atingem sua região de abrangência, sendo uma característica importante que esta organização é a única empresa de base florestal instalada na região estudada.

O segundo momento da pesquisa empírica se caracterizou por uma investigação de dados primários, um estudo de campo, a partir da coleta do

entendimento dos *stakeholders* da organização, concentrando-se na opinião dos mesmos a respeito das ações sociais e dos impactos advindos delas, de forma a verificar se as características levantadas na pesquisa bibliográfica se configuram nestas informações. Para cumprir tal tarefa, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas, de caráter aberto e seguindo um roteiro orientativo (Apêndice A), com indivíduos participantes dos projetos sociais.

Para Gil (2002, p. 53), o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Segundo o raciocínio do autor, a pesquisa desta natureza é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado ou por entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Ainda de acordo com Gil (2002), as entrevistas semi-estruturadas são guiadas por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias.

A articulação entre a caracterização dos projetos sociais e a percepção dos *stakeholders* se mostra amplamente favorável para corroborar os fundamentos teóricos e, por conseguinte, na determinação da importância que os projetos de RSE assumem na sociedade, informações úteis e de caráter acadêmico para organizações empresariais que desenvolvem ações de RSE.

2.3.1 Participantes do estudo com *stakeholders*

Os participantes selecionados para as entrevistas possuem uma relação próxima com a Divisão Florestal da Rigesa, vinculados, em vários níveis, aos projetos de RSE desenvolvidos pela organização, portanto constituindo-se em *stakeholders* do tipo colaborativo, o que foi também estabelecido como critério de inclusão. Essa vinculação permitiu maior profundidade nas entrevistas para discutir o entendimento dos projetos de RSE desenvolvidos pela Rigesa.

Participaram das entrevistas:

- 03 empregados da Divisão Florestal da Rigesa exercendo cargos aleatórios, mas com atuação próxima da comunidade, todos com graduação superior;

- 01 empregado da Divisão Florestal da Rigesa exercendo cargo de liderança, com poder de decisão sobre ações de RSE e com formação superior e especialização;

- 03 participantes diretos de projetos de RSE desenvolvidos pela Rigesa, todos com graduação superior;

- 03 representantes de comunidades impactadas pelos projetos de RSE desenvolvidos pela Rigesa, todos exercendo cargos de importância estratégica em órgão público ou associação representativa.

Aqui cabe uma consideração em relação à ausência de clientes diretos na listagem de *stakeholders*, uma vez que a organização escolhida, essencialmente, não possui clientes diretos, sendo que quase a totalidade de sua produção é destinada a outras empresas da Rigesa, que fazem parte do mesmo grupo. Assim, optou-se pela concentração de opiniões em função do impacto operacional que a empresa provoca, ou seja, não mercadológico, determinando tal público.

Os participantes foram informados do caráter da pesquisa por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), o qual foi assinado pelo entrevistado e pelo entrevistador antes de conversa, sendo permitida a publicação dos resultados na dissertação e em publicações técnicas, impressas ou eletrônicas. Da mesma forma, o entrevistado tinha acesso antecipado ao roteiro de entrevista orientativo (Apêndice A) e foi informado de que poderia, a qualquer momento, desistir da entrevista. A pedido da organização as entrevistas não foram gravadas. As entrevistas foram realizadas de forma individual, em horários marcados e escolhidos pelo entrevistado e em ambientes reservados, próximos ao local onde os entrevistados desenvolvem suas atividades cotidianas. Os temas explorados na entrevista giraram em torno do tema responsabilidade social empresarial.

Ainda foram estabelecidos mais dois elementos éticos norteadores: o compromisso com o anonimato dos entrevistados – ou seja, o sigilo da identidade que permite maior liberdade de expressão – e com a transparência do resultado de cada entrevista. As informações descritas neste trabalho foram reconferidas pelos entrevistados ao final de cada entrevista, uma vez que as falas eram anotadas em folhas de papel ou em computador portátil e permitiam tal condição.

Segundo Yin (2005), uma das mais importantes fontes de informações para os estudos de caso são justamente as entrevistas, que devem ser feitas da forma mais espontânea possível. Assim, segundo o autor, o entrevistador pode indagar

tanto os fatos relacionados a um assunto quanto pedir a opinião ou a interpretação dos entrevistados. Para Yin (2005), o ideal para obter dados relevantes é que o entrevistado se aproxime do papel de um informante, e não de um respondente, sugerindo novas fontes de dados e eventualmente auxiliando o entrevistador na interpretação da resposta.

Gil (2002, p. 132) sugere alguns procedimentos importantes para auxiliar a coleta de dados na pesquisa exploratória, principalmente quando esta mantém contato com pessoas e exige certa cooperação de uma comunidade. Como demonstrado anteriormente, estes procedimentos foram usados como referência nesta pesquisa: buscar apoio das lideranças locais; aliar-se a pessoas que tenham interesse na pesquisa; fornecer aos membros da comunidade pesquisada as informações obtidas; preservar a identidade dos respondentes.

2.4 DINÂMICA DA PESQUISA

A pesquisa seguiu uma dinâmica de trabalho que permitiu o trabalho concomitante da pesquisa bibliográfica e do estudo de campo.

Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica permitiram um entendimento mais profundo das ações de RSE, entendendo-as como um reflexo da complexidade das organizações empresariais, tendo em vista a obra de Edgar Morin. Para elucidar se esta complexidade agia de fato como um elemento modificador destas organizações, gerando os espaços sociais colaborativos, o pesquisador optou por entender a teoria do paradigma paraeconômico, de Alberto Guerreiro Ramos. Por fim, para aprofundar o significado ético das ações de RSE o pesquisador recorreu à obra de Hans Jonas.

Já o estudo de campo permitiu um aprofundamento do pesquisador nas informações dos projetos sociais da empresa. Tanto na fase de pesquisa documental, quanto nas entrevistas, foi possível estabelecer uma relação produtiva de captação de informações, o que permitiu a descrição dos resultados na seqüência. A leitura dos dados coletados seguiu-se após as entrevistas e, após comparação com as informações da caracterização de projetos sociais, permitiu identificar a importância das ações de RSE enquanto espaços sociais colaborativos.

A análise dos dados documentais seguiu-se de três fases: uma pré-análise, onde se separaram os dados mais relevantes segundo os critérios definidos anteriormente, uma exploração do material selecionado, onde foram classificadas as informações, e uma interpretação, para a geração de inferências sobre o assunto

pesquisado. Os resultados obtidos são apresentados de maneira descritiva e analítica, conforme o assunto focalizado, utilizando-se a quantificação apenas nos casos relevantes para a compreensão dos fatos. Adotou-se, como método de análise e interpretação, um padrão de confrontação, no qual o referencial teórico construído a partir da pesquisa bibliográfica foi usado como elemento de comparação para interpretar os dados e extrair inferências de acordo com os indicadores desejados.

A análise dos dados da pesquisa qualitativa seguiu uma metodologia de interpretação e análise do discurso coletivo dos entrevistados, tendo em vista as expressões-chave e as idéias centrais expostas pelos mesmos. Para Lefèvre e Lefèvre (2005), as expressões-chave são pedaços, trechos ou transcrições literais do discurso, que devem ser destacadas pelo pesquisador, e que revelam a essência do depoimento ou, mais precisamente, do conteúdo discursivo dos segmentos em que se divide o depoimento. Ainda segundo estes mesmos autores, a metodologia baseada na idéia central revela e descreve, de maneira sintética, o sentido de cada um dos discursos analisados. Com isso é possível traçar uma síntese interpretativa das informações recolhidas. Para Flick (2004), a interpretação do texto obtido com a pesquisa qualitativa é um excelente ponto de referência para a formulação de deduções e idéias a respeito do tema pesquisado. Consolidando esta metodologia de análise, é possível descrever os resultados obtidos com a pesquisa aplicada nos *stakeholders* e construir considerações a partir da interpretação dos dados obtidos.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os dados recolhidos na pesquisa empírica. O primeiro momento do capítulo é dedicado à descrição dos projetos de RSE da empresa Rigesa encontrados no estudo de caso, onde é realizada também uma verificação da aproximação com as teorias revistas anteriormente.

O segundo momento do capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados recolhidos nas entrevistas com os *stakeholders* da Rigesa, de modo a verificar o alinhamento do pensamento empírico com a teoria da responsabilidade social.

3.1 PROJETOS DE RSE DA RIGESA

Os resultados da pesquisa documental realizada para o estudo de caso na Rigesa identificaram quatro áreas de RSE, que compreendem ações com focos diversos: projetos de ação social, projetos de sustentabilidade ambiental, projetos educacionais e projetos de desenvolvimento econômico.

Para a apresentação dos dados foi seguido um mesmo procedimento, tendo como base o ano de 2007, de acordo com o seguinte fluxo: descrição das atividades, verificação do número de agentes e pessoas envolvidas, abrangência geográfica da ação, compartilhamento de resultados, verificação da aproximação com as isonomias, segundo Ramos (1989), e verificação do alinhamento com a ética de futuro, segundo Jonas (2006). Por fim, será delineada uma análise sobre o referido projeto, com intenção de demonstrar se há um direcionamento na formação dos espaços sociais colaborativos para a empresa, verificando a presença de características de complexidade, conforme o pensamento de Morin (2005).

3.1.1 Projetos de Ação Social

A Rigesa desenvolve ações filantrópicas de apoio social, atendendo solicitações específicas das comunidades, principalmente aquelas que promovam a melhoria da qualidade de vida da população ou ofereçam melhores condições para os serviços de utilidade pública. Também são consideradas ações nesta área as campanhas de incentivo à saúde, para funcionários e comunidades de entorno, e o voluntariado de funcionários e terceiros da empresa. Entre as várias ações

desenvolvidas, a pesquisa documental demonstrou maior ênfase nas seguintes atividades:

- a) doação de equipamentos e contribuição periódica para hospitais da região;
- b) doação de material escolar, material de consumo e contribuição periódica para entidades educacionais da região (escolas públicas e APAEs – Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais);
- c) doação de equipamentos de informática, remédios e contribuição periódica para entidades assistenciais da região (como para ADOSAREC – Associação de Doadores de Sangue da Região de Canoinhas, ARAD – Associação de Recuperação e Prevenção do Alcoolismo e Outras Drogas da região do Planalto Norte de Santa Catarina, APOCA – Associação dos Portadores Oncológicos da região do Contestado);
- d) doação de alimentos, doação de brindes para bingos e contribuição periódica para entidades sem fins lucrativos da região;
- e) campanhas em rádios da região, buscando a conscientização da população sobre aspectos de saúde;
- f) apoio a iniciativas de entidades públicas, como secretarias municipais de saúde, nas campanhas locais, como vacinação, prevenção das doenças sexualmente transmissíveis, prevenção da hipertensão e do colesterol, esclarecimentos sobre diabetes, prevenção de acidentes de trânsito e outras;
- g) realização de palestras e ações de conscientização periódicas para funcionários, com assuntos como hipertensão, câncer de pele e de próstata, diabetes e alcoolismo, bem como o atendimento gratuito de profissionais da saúde (médico e dentista) e de profissional de assistência social para funcionários e seus familiares;
- h) implementação de programa de ginástica laboral para funcionários, com o objetivo de prevenir acidentes de trabalho ergonômicos e estimular a prática de exercícios físicos, bem como apoio à associação desportiva da empresa, que promove atividades esportivas e de lazer aos funcionários e seus familiares;

- i) programa de reembolso farmacêutico, onde a empresa devolve aos empregados 60% do valor gasto com medicamentos adquiridos com receita médica;
- j) ações de incentivo ao voluntariado, fomentando a participação de funcionários e seus familiares em trabalhos voluntários em entidades e associações beneficentes, onde já foram desenvolvidas ações de doações de cestas básicas, aulas de informática em escolas da rede pública, monitorias de atividades esportivas em associações de bairro, funções administrativas em entidades e organizações, orientações para trabalhos manuais, atividades recreativas com crianças, organização de eventos públicos, entre outras.

Estas ações são compreendidas como uma forma de gerar benefícios sociais e agregar valor à imagem da empresa, buscando o desenvolvimento das comunidades impactadas por seus empreendimentos. Levando em consideração que o setor de papel e celulose, principalmente a área de base florestal, tem sofrido ataques da sociedade civil, o objetivo destas práticas é fortalecer a marca da empresa, gerando credibilidade nas populações de entorno, que passam a enxergar a Rigesa com uma conotação mais positiva. Assim, quando a empresa passa a investir na comunidade está também buscando construir uma ótima reputação para suas ações econômicas e sociais, amenizando a carga de impacto negativo que seus empreendimentos industriais, eventualmente, possam carregar.

As populações próximas, direta ou indiretamente, são atingidas pelas ações da Rigesa e seus projetos de ação social, totalizando cerca de 130 mil pessoas em 11 municípios da região (Três Barras, Canoinhas, Major Vieira, Bela Vista do Toldo, Irineópolis, Itaiópolis, Mafra, em Santa Catarina; Antonio Olinto, São Mateus do Sul, São João do Triunfo e Paulo Frontin, no Paraná), segundo levantamento da própria empresa. Este alcance é conseguido principalmente por meio das doações aos hospitais e entidades assistenciais, que prestam serviços abrangentes a um grande contingente de pessoas.

Ao analisar o número de pessoas envolvidas e a abrangência geográfica destas ações, pode-se entender que essa atuação acaba disseminando a ação social da empresa por vários públicos, reunindo ações do setor privado, do governo local e da sociedade civil organizada.

O compartilhamento de resultados é realizado por intermédio de reuniões periódicas entre a empresa e as entidades que recebem os subsídios. Nestas reuniões são apresentados os resultados obtidos com a doação ao longo de um determinado período, que pode ser anual ou semestral. As entidades ainda são orientadas a manter um registro histórico das atividades realizadas. Desta forma, a empresa e as entidades acabam direcionando novos investimentos ou alinhando propostas já desenvolvidas, quando necessário, e é possível perceber as eventuais conquistas com a filantropia. Um exemplo empírico desta realidade foi a recente inclusão de um hospital no município de Três Barras, uma das entidades que recebem a doação periódica da empresa, na categoria de Hospital Amigo da Criança, classificação concedida pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), conquista que foi obtida com auxílio da empresa.

Pode-se considerar que, nesta área, existe uma clara aproximação da organização com uma condição de isonomia, pois os investimentos acabam transformando a realidade local não apenas sob a perspectiva de lucro ou de ganho financeiro. Como há também uma flexibilidade de negociação do investimento social e não há rigor econômico nas reuniões de resultados, pode-se entender que esta área auxilia no deslocamento das organizações empresariais para uma realidade diferente da economia pura, conforme o entendimento de Ramos (1989).

QUADRO 5: Cumprimento dos Requisitos dos Projetos de Ação Social

Requisito de Avaliação	Evidência
Número de envolvidos	130 mil pessoas
Abrangência geográfica	11 municípios de Santa Catarina e Paraná
Compartilhamento de resultados	Reuniões periódicas
Aproximação com isonomias	Ampla flexibilidade nas normas
Alinhamento com a ética de futuro	Preservação do homem sobre o planeta
Elementos da complexidade	Recursão organizacional e dialogia

Fonte: Autor, 2008

Complementando a análise proposta, estas ações também mostram-se alinhadas com a ética de futuro de Jonas (2006), pois tendem a respeitar o imperativo de responsabilidade de preservação do ser humano sobre o planeta, não incentivando ações que coloquem em risco a preservação da espécie ou de suas

condições dignas de existência. Há também uma tendência à extinção da reciprocidade e evidências da solidariedade de quem detém o poder. Por fim, as ações sociais da empresa buscam auxiliar, entre outras propostas, no zelo das crianças, situações defendida por Jonas (2006) como um imperativo fundamental, requisito para a continuidade da espécie humana.

Em resumo, conforme demonstra o Quadro 5, os projetos de ação social cumprem os requisitos definidos pelo pesquisador como evidência de geração de espaços sociais. A evidência mais concreta de complexidade destas ações são as reuniões desenvolvidas entre a empresa e as entidades, sendo considerada inclusive como um requisito para a continuidade do investimento. Essa aproximação, que tem princípios estratégicos muito fortes, estimulam um diálogo e uma recursão organizacional entre as partes, que de outra forma seria muito mais raro. Além deste característica complexa de recursão, foi possível perceber também a existência de um elemento de dialogia nestas ações, uma vez que a empresa investe recursos em áreas completamente diversas àquelas de que tratam a sua atividade industrial e, ao mesmo tempo, necessita destas ações para consolidar uma imagem positiva nas comunidades de entorno, uma vez que estas exercem influência no mercado em que a empresa atua.

Como informação adicional, o pesquisador acompanhou presencialmente uma das reuniões de comunicação de resultados, envolvendo representantes de uma entidade e representantes da Rigesa, onde foram alinhadas as propostas de investimentos sociais para 2008, quando foi possível constatar o clima de troca de experiências que se forma nestes momentos. O simples fato das decisões serem discutidas em um ambiente externo à organização empresarial, num contexto de neutralidade, serve como evidência da constituição de um novo espaço de deliberação.

3.1.2 Projetos de Sustentabilidade Ambiental

Um dos maiores investimentos de recursos financeiros e humanos da Rigesa está nas ações desenvolvidas para a promoção da sustentabilidade ambiental. A questão ambiental mostra-se importante para a Rigesa e está presente na visão da organização e em todos os seus planejamentos estratégicos, encontrando forte eco nos projetos de RSE com ênfase ambiental. É importante destacar que as ações vinculadas ao cumprimento da legislação ambiental não estão aqui consideradas.

Para a empresa, apenas as ações que vão além da norma formal podem ser encaixadas como projetos de RSE de caráter ambiental, mostrando um amadurecimento por parte dos gestores da organização, que enxergam essas ações como necessidades estratégicas e não como obrigações formalistas. Entre as ações ambientais desenvolvidas pela organização, a pesquisa documental demonstrou maior ênfase nas seguintes atividades:

- a) Projeto Aprendendo com a Árvore (PACA) – o PACA tem como objetivo a conscientização de crianças, do ensino fundamental e médio, para a prática de ações de preservação do meio ambiente. Por meio de convênios, realizados com as prefeituras dos municípios interessados, suas respectivas secretarias municipais e os órgãos estaduais de educação, cada escola participante recebe materiais de consumo para uso em atividades externas ou em sala de aula para desenvolver seus projetos ambientais, sendo que estes são cadastrados anualmente pela Rigesa e acompanhados periodicamente por um profissional específico. Com esses projetos, as crianças são estimuladas a desenvolver a consciência ecológica da comunidade onde a escola está inserida, sempre com a orientação de professores que recebem da Rigesa treinamentos em educação ambiental, palestras informativas e materiais didáticos com conteúdo ambiental. A missão do PACA, segundo a Rigesa, é buscar a formação de cidadãos conscientes, com o desenvolvimento de programas escolares práticos e próximos da realidade local onde os alunos vivem, que colaborem efetivamente nas comunidades onde estão inseridos, promovendo a mudança gradativa no comportamento e na atitude ambientalmente responsável de professores, alunos e familiares em relação ao meio ambiente. Com base nos dados de 2007, com 12 anos de atuação na região, o PACA engloba 16 municípios nas regiões do planalto norte de Santa Catarina e sul do Paraná, abrangendo cerca de 45 mil alunos em mais 140 escolas, conforme detalhamento na Figura 12.;
- b) Comissão Interna de Prevenção Ambiental (CIPA) – a CIPA é um projeto que aproveita a interação do PACA nas escolas de ensino fundamental. A proposta da CIPA é a implantação de uma comissão formada pelos próprios alunos, escolhidos por mérito, e orientados por professores. Os alunos da CIPA, que recebem treinamentos, uniformes e materiais

especiais de orientação da Rigesa, realizam ações diárias de conscientização de colegas, alerta para o desperdício de merenda escolar, recolhimento e separação do lixo, realização de campanhas direcionadas para moradores próximos à escola e práticas de ações de preservação do meio ambiente, como reflorestamento da mata ciliar, embelezamento do mobiliário urbano e monitoramento da qualidade do ar. Em 2007, momento de consolidação dos dados para esta pesquisa, 40 CIPAs funcionavam em escolas de Santa Catarina e Paraná;

Município	População (Censo 2007)	Escolas envolvidas	Alunos envolvidos
Três Barras (SC)	17.937	12	4.924
Canoinhas (SC)	52.677	36	14.212
Mafra (SC)	51.014	20	4.430
Major Vieira (SC)	7.337	6	1.737
Matos Costa (SC)	2.818	1	579
Irineópolis (SC)	10.287	13	2.461
Bela Vista do Toldo (SC)	5.909	12	1.616
Itaiópolis (SC)	19.748	4	2.382
Porto União (SC)	32.253	7	5.496
Timbó Grande (SC)	6.979	3	844
Papanduva (SC)	17.056	3	450
Monte Castelo (SC)	8.113	4	342
São João do Triunfo (PR)	13.634	10	1.701
São Mateus do Sul (PR)	39.079	13	3.145
Antonio Olinto (PR)	7.477	4	711
Paulo Frontin (PR)	7.032	6	909

FIGURA 12: Participação do PACA por município

Fonte: Rigesa, 2007

- c) Seminário Rigesa de Educação Ambiental – é um projeto que visa proporcionar treinamentos de alto nível para professores do ensino fundamental, abordando temas de amplo interesse dos educadores e da sociedade de entorno das escolas. Em 2007, na 7ª edição, o Seminário Rigesa de Educação Ambiental atingiu 180 professores na região de Três

Barras e outros 700 por todo o Brasil, nas cidades com unidades industriais. O seminário é ministrado por instituições respeitadas em todo o país, como a Sociedade de Preservação em Vida Selvagem – SPVS, e fornece materiais didáticos especialmente elaborados para trabalhar os temas no ambiente escolar, além de instrumentalizar os professores participantes com recursos pedagógicos e atividades práticas que podem ser desenvolvidas em sala de aula. Desde 2002, os próprios participantes, por meio de votação, escolhem o tema do próximo seminário de educação ambiental, conforme demonstrado no Quadro 6. Para preparar os professores e seus alunos para o assunto que é tratado no evento, todos os participantes do ano anterior recebem mensalmente o jornal de educação ambiental Rigevida. Este periódico, que foi iniciado em 2002, possui oito edições anuais, com uma tiragem média de 40 mil exemplares por edição, e é distribuído em todo o Brasil, em mais de 300 escolas. O conteúdo da publicação é direcionado para crianças em idade escolar, mais especificamente do ensino fundamental, e incentiva seus leitores a pensar sobre o tema do seminário;

QUADRO 6: Temas dos seminários de educação ambiental na região de Três Barras

Seminário Rigesa de Educação Ambiental		
Tema	Municípios atingidos	Ano
Os quatro elementos da natureza: terra, água, ar e fogo	8	2001
Reciclagem: uma questão de respeito e de cidadania	12	2002
Planeta água	14	2003
Biodiversidade brasileira	14	2004
Desenvolvimento sustentável	16	2005
Agenda 21 escolar	16	2006
Educação ambiental: perspectivas	16	2007

Fonte: Rigesa, 2007

- d) Trilhas Ecológicas – constitui um projeto de utilização educacional das trilhas ecológicas da Rigesa, principalmente o espaço conhecido como Trilha do Bugio, em parceria com a Universidade do Contestado (UnC), de

Canoinhas (SC), com a disponibilização de monitores de trilha, capacitados para guiar alunos de ensino fundamental, médio e universitário. Os monitores exploram a trilha de maneira pedagógica, repassando questões de cunho ambiental aos visitantes. Desde 2005, o atendimento nas trilhas ecológicas atingiu mais de dois mil alunos de escolas de ensino fundamental e médio e institutos de ensino superior da região.

Os projetos de sustentabilidade ambiental da Rigesa atingem uma população extensa, principalmente pelo fato de terem como objetivo atingir o maior número possível de municípios onde existam atividades florestais. A justificativa para esse direcionamento é a necessidade estratégica de manutenção da certificação florestal (CERFLOR), obtida em 2005, e que exige entre seus requisitos evidências de estímulo e disseminação da sustentabilidade ambiental pelas localidades que são impactadas pelo empreendimento florestal. Desta forma, os projetos ambientais da Rigesa atingem diretamente cerca de 45 mil pessoas e indiretamente mais de 200 mil pessoas, segundo dados da empresa.

Como ação para o compartilhamento do resultados, todos os projetos de sustentabilidade ambiental da Rigesa são acompanhados periodicamente, por meio de visitas ou relatórios. As visitas, o meio de acompanhamento mais freqüente nesta área, envolvem apresentações dos resultados, conversas com alunos participantes dos projetos, relatos de professores e funcionários das escolas. Estas informações obtidas nas visitas são registradas e consolidam um relatório anual da organização.

Outro meio de acompanhamento dos projetos nesta área, como forma de compartilhamento de resultados, é a realização de seminários, encontros e fóruns de debate, que reúnem várias escolas de uma determinada região com o objetivo de socializar o conhecimento obtido pelos projetos. O mais interessante desta dinâmica é a aproximação de outras empresas e entidades, talvez pela própria disseminação da questão ambiental na população. O resultado prático é a presença de funcionários de empresas, funcionários de órgãos públicos, representantes de entidades e associações como participantes destes momentos.

Por conta desta característica proeminente de aproximação de agentes da comunidade, que em primeira análise possuem propósitos diferenciados, mas que assumem objetivos semelhantes quando colocados num determinado ambiente de colaboração, é possível inferir que os projetos de sustentabilidade ambiental

desenvolvidos pela Rigesa acabam gerando um espaço novo de discussão e evolução. Os professores e alunos das escolas declaram que utilizam estes espaços para debater mudanças em políticas públicas, sugerir ações ambientais para empresas e órgãos públicos e estimular a comunidade a refletir sobre as questões de preservação do meio ambiente.

Um ponto interessante neste contexto, e que se alinha com o pensamento de Ramos (1989), quando este discute a formação de isonomias, é que os professores, funcionários, alunos e outros indivíduos não têm a perspectiva de ganho financeiro quando participam destes projetos. Aliás, muito pelo contrário. Acabam, freqüentemente, participando em horários extras, sem remuneração, apenas com a intenção de tentar modificar uma realidade ambiental que se mostra cada vez mais preocupante.

Ao observar que esses projetos assumem um caráter de flexibilização no cumprimento de normas, proporcionando também uma compensação não financeira e mais ligada à realização pessoal dos envolvidos, pode-se determinar que há um certo deslocamento em direção às isonomias, conforme descrito por Ramos (1989). Porém, este deslocamento não se mostra com a mesma intensidade do deslocamento proporcionado pelos projetos de ação social, discutidos anteriormente. Isso se deve principalmente pela origem e vinculação às normas que as ações ambientais acabam denotando. Mesmo que se considere a criação de um espaço colaborativo nestes casos, que pode ser totalmente constituído por uma empresa ou entidade, este é substancialmente percebido como reflexo de uma obrigação legal, imposta por um órgão regulador.

Para dar continuidade à análise proposta, estas ações ambientais de RSE da empresa também mostram-se alinhadas com a ética de futuro de Jonas (2006), principalmente quando se consideram as características de responsabilidade e de respeito ao meio ambiente, discutidas com proeminência pelo autor como um imperativo de fundamental importância para que o ser humano permaneça no planeta com uma condição de existência digna. As ações deste tipo ainda podem ser entendidas como uma obrigação da sociedade, representada neste caso pelas empresas, para com o zelo das futuras gerações, o que também consta, no entendimento do autor, como uma necessidade ética da humanidade.

Por fim, as ações de sustentabilidade ambiental também demonstram situações onde os elementos da complexidade estão presentes. A dialogia é

evidente no fato de que a empresa ao mesmo tempo em que necessita explorar os recursos naturais, deve estimular a preservação de sua continuidade para que possa manter os níveis de produção de forma sustentável, em uma clara situação de antagonismo que também é complementar. A recursão organizacional também pode ser evidenciada nestas ações de RSE, uma vez que a Rigesa afeta o ambiente em que está inserida de forma constante e propõe a conscientização da população local, além das ações ambientais das escolas. Com isso, há um retorno da ação inicial que afeta os resultados da empresa, seja no sentido de construção de imagem, seja na perspectiva de mais cobrança em relação às posturas ambientais da empresa por parte da mesma população local que é influenciada. É possível observar também a holografia, que fica evidenciada na redundância presente nas ações ambientais, que deveriam ser de conhecimento de todos, uma vez que humanidade necessita preservar a ambiente para sua própria continuidade no planeta, mas sendo necessário repetir os ideários ambientais constantemente para que a mensagem se efetive e tenha resultados práticos e concretos.

Em resumo, conforme demonstra o Quadro 7, os projetos de sustentabilidade ambiental cumprem os requisitos definidos pelo pesquisador como evidências de geração de espaços sociais. A aproximação entre os agentes da sociedade proporcionada por estes projetos, auxiliando no desenvolvimento e na melhoria de políticas públicas e estimulando novos procedimentos empresariais ambientalmente responsáveis, é a constatação mais concreta desta realidade complexa.

QUADRO 7: Cumprimento dos Requisitos dos Projetos de Sustentabilidade Ambiental

Requisito de Avaliação	Evidência
Número de envolvidos	45 mil pessoas
Abrangência geográfica	16 municípios de Santa Catarina e Paraná
Compartilhamento de resultados	Visitas e eventos de socialização
Aproximação com isonomias	Flexibilidade nas normas e compensação não financeira aos envolvidos
Alinhamento com a ética de futuro	Respeito ao meio ambiente
Elementos da complexidade	Holografia, recursão organizacional e dialogia

Fonte: Autor, 2008

Para ilustrar esta questão, o pesquisador acompanhou a realização de uma das ações de promoção da sustentabilidade ambiental desenvolvida pela Rigesa e constatou a fértil troca de informações entre dirigentes de escolas, professores, alunos, representantes do poder público e empresas. Existe neste espaço de colaboração uma pressão conjunta para a introspecção de pontos de vista mais adequados à questão ambiental. Essa pressão se mostra muito parecida com a exercida pelas organizações não-governamentais ambientalistas, mas com a importante diferença de que não há acusações e retaliações. O que existe é um diálogo construtivo, de questionamento e de alinhamento de pensamentos, entre sociedade civil, governos, entidades ambientais e empresas.

3.1.3 Projetos Educacionais

A Rigesa desenvolve ações de promoção à educação nas comunidades onde atua. Estes projetos educacionais têm como objetivo auxiliar a construção de um país mais justo e com melhores oportunidades para todos. A empresa mantém um programa de cooperação com várias universidades do país, incentivando o desenvolvimento de projetos de pesquisa e ensino, no entendimento que este é um dos melhores caminhos para garantir o progresso econômico e social dos municípios de entorno. Outra frente de atuação nesta área é o foco nos projetos educacionais de base, para beneficiar mais diretamente também as comunidades locais. Entre as várias ações desenvolvidas a pesquisa documental demonstrou maior ênfase nas seguintes atividades:

- a) Oferecimento de bolsas de capacitação de funcionários da empresa. Esta ação refere-se ao oferecimento de subsídio de até 60% para funcionários que freqüentam cursos superiores de graduação e pós-graduação e de 80% para funcionários interessados em freqüentar cursos de língua estrangeira. Em 2007, 40 funcionários freqüentaram cursos de graduação e pós-graduação e 60 funcionários freqüentaram cursos de língua estrangeira;
- b) Oferecimento de curso supletivo, totalmente gratuito, para funcionários, seus familiares e pessoas interessadas das comunidades próximas. Esta ação atende às pessoas que não conseguiram, por diversos motivos, concluir o ensino fundamental ou médio. Desenvolvido desde 1997, com

apoio do Serviço Social da Indústria (SESI) de Santa Catarina, o programa já atendeu mais de 1.200 pessoas, atingindo 3 municípios;

- c) A empresa mantém um programa de parcerias com instituições, fundações, associações de classe e organizações não governamentais. São desenvolvidos projetos com várias entidades de ensino e pesquisa, como por exemplo: Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA; Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental – SPVS; The Nature Conservancy – TNC; Sociedade Brasileira de Silvicultura – SBS; Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais – IPEF; Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná – FUPEF (Universidade Federal do Paraná – UFPR); Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas – ABRAF; Associação Paranaense de Empresas de Base Florestal – APRE; Associação Catarinense de Empresas Florestais – ACR; Sociedade de Investigações Florestais – SIF (Universidade Federal de Viçosa – UFV); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA; Universidade do Contestado – UnC; Instituto Ethos; Universidade da Região de Blumenau – FURB; Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel – ABTCP; Associação Brasileira de Madeira Compensada Especial – ABIMCE; Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário – ABIMOVEL; Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC; Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP; Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE; entre outras.

Os projetos educacionais da Rigesa atingem uma população mais restrita, focados nos funcionários, nas comunidades próximas à sede da empresa, em Três Barras, nos representantes de classe e na comunidade acadêmica e científica. Este universo, mesmo restrito, acaba tendo uma representatividade substancial, uma vez que os projetos de ensino e pesquisa têm uma perspectiva de longo prazo. Segundo informações recolhidas na Rigesa, cerca de duas mil pessoas são beneficiadas anualmente por estes projetos.

A ação educacional voltada para funcionários assume uma dimensão de motivação organizacional muito importante, pois contribui com o desenvolvimento pessoal dos empregados. Da mesma forma, as pessoas da comunidade que participam das ações educacionais são impactadas positivamente e assumem uma

imagem benéfica da organização empresarial, enxergando não somente um enclave econômico que consome os recursos naturais, mas uma provedora de oportunidades. Ou seja, tanto funcionários quanto as pessoas da comunidade acabam se relacionando com a empresa por intermédio de um espaço novo de colaboração, diferente do tradicional espaço de produção.

O fato desta ação agir em paralelo às ações do governo local, que em primeira instância é o responsável pelo oferecimento de condições de ensino gratuito, acaba fazendo com que exista um certo distanciamento entre a empresa e os representantes do poder público constituído.

Ao considerar os projetos desenvolvidos em parceria com instituições de ensino e pesquisa e com as associações de classe, percebe-se uma realidade parecida. Poucas iniciativas nesta área de RSE da organização agregam também o poder público, mais vinculado aos seus próprios órgãos educacionais.

Mas, mesmo ficando limitado a uma situação bilateral, entre empresa e comunidades, os projetos educacionais de RSE assumem uma característica de geração de espaços de colaboração, pois são oportunidades para buscar alternativas para os problemas sociais da área de educação de forma conjunta. E esse é um fato que, por sua importância na sociedade, pode ser levado em frente mesmo sem a participação do governo.

Quanto ao compartilhamento de resultados, é possível perceber um formalismo mais forte nestes projetos educacionais, uma tendência de adequação às normas. Isso se deve justamente à necessidade de se estabelecer métodos avaliativos aos participantes, como forma de atestar os resultados. Do mesmo modo, os participantes dos projetos educacionais acabam desenvolvendo as atividades propostas não apenas por uma expectativa de realização pessoal ou pela aproximação com novos pontos de vista, mas pela perspectiva de um ganho financeiro ou a possibilidade de melhorar as chances no mercado de trabalho. Da mesma forma, as empresas podem investir em seus funcionários com a expectativa de que ele produza mais e melhor, e não por um interesse altruísta. Com estas características observadas, e levando-se em consideração a interpretação do pesquisador da obra de Ramos (1989), é possível inferir que os projetos educacionais da Rigesa não deslocam de maneira representativa a organização em direção às isonomias, pois acabam transformando-se em uma relação muito mais econômica.

As ações de RSE da área educacional da Rigesa mostram-se alinhadas com a ética de futuro de Jonas (2006), pois tendem a respeitar a continuidade da espécie humana no planeta e buscam a melhoria da qualidade de vida das populações. Mesmo assim, é importante destacar que a característica de reciprocidade demonstrada pelos participantes destes projetos pode descaracterizar as ações educacionais como ações de RSE.

Complementando a análise proposta, os projetos educacionais descritos demonstram uma forte características da complexidade, a recursão organizacional. A recursão está presente no fato dos projetos educacionais da Rigesa estabelecerem uma possibilidade de retorno, de circularidade, onde há uma modificação evidente no perfil das pessoas diretamente impactadas. Como é o caso da Rigesa, a própria sociedade beneficiada com os projetos educacionais cria iniciativas para cobrar da empresa atitudes corretas em relação às questões sociais e ambientais (formação de ONGs e OSCIPs) e econômicas (oferta de empregos e estímulo à pesquisa). Conforme dados da Rigesa, as ações educacionais estimularam a criação de novas associações de moradores de bairros, associações filantrópicas, entidades de pesquisa científica e entidades de utilidade pública sem fins lucrativos.

Para resumir a análise, conforme demonstra o Quadro 8, os projetos de RSE da área educacional, desenvolvidos pela empresa, cumprem em parte os requisitos definidos pelo pesquisador como evidências de geração de espaços sociais. Isso significa que é necessário reavaliar as condições de como estes projetos estão sendo desenvolvidos, de modo a intensificar a participação de agentes da sociedade e aprimorar os objetivos sociais.

QUADRO 8: Cumprimento dos Requisitos dos Projetos de Educação

Requisito de Avaliação	Evidência
Número de envolvidos	2 mil pessoas
Abrangência geográfica	Brasil
Compartilhamento de resultados	Cobrança e avaliação
Aproximação com isonomias	Não representativa
Alinhamento com a ética de futuro	Qualidade de vida das populações
Elementos da complexidade	Recursão organizacional

Fonte: Autor, 2008

Como informação adicional, o pesquisador teve contato com uma iniciativa educacional exemplar desenvolvida pela Rigesa: o projeto de adoção de uma área de preservação de mata atlântica. Este projeto é exemplar no sentido buscado por esta dissertação, atendendo de maneira profunda os requisitos definidos como relevantes para as ações de RSE. O referido projeto envolve a preservação de uma área no estado do Paraná, de cerca de 900 hectares, contendo um importante remanescente de mata nativa, com várias espécies florestais raras. Neste caso, a Rigesa estabeleceu uma parceria com a entidade Sociedade de Preservação em Vida Selvagem e Educação Ambiental – SPVS, de Curitiba (PR), para desenvolver ações de pesquisa e educação ambiental.

As ações deste projeto envolvem, além de pesquisas científicas sobre a fauna e a flora do local, visitas de alunos de escolas da região, realização de eventos com a comunidade local e outras atividades, que acabam atingindo as populações próximas e várias instituições de ensino. Além disso, o governo estadual permite que a Rigesa utilize esta área como compensação legal para suas áreas de plantio comercial, incentivando a preservação do local. Essa dinâmica complexa, envolvendo vários agentes da sociedade com diversos pontos de vista, mas com um mesmo objetivo, transforma uma iniciativa com fundo educacional em uma ação de RSE que promove um espaço social de colaboração muito fortalecido.

3.1.4 Projetos de Desenvolvimento Econômico

Por fim, a pesquisa buscou identificar os projetos desenvolvidos para estimular a geração de renda, designados pelos responsáveis da Rigesa como Projetos de Desenvolvimento Econômico. Estes projetos têm como foco o apoio a produtores rurais da região, interessados em diversificar a produção agrícola e o auxílio na manutenção da infra-estrutura de transporte da região, como estradas e pontes. Entre as ações desenvolvidas, a pesquisa documental demonstrou maior ênfase nas seguintes atividades:

- a) Programa de fomento florestal – a empresa desenvolve um programa de fomento à atividade florestal com objetivo de efetivar uma base de assistência técnica e extensão tecnológica, bem como oferecer uma fonte alternativa de renda aos pequenos e médios produtores rurais, aproveitando terras ociosas ou sub-utilizadas em suas propriedades. A região conta com uma importante alternativa de abastecimento de

madeira, beneficiando produtores rurais, a indústria de base florestal e o governo com a geração de impostos e diminuição do êxodo rural. O programa baseia-se no cadastramento de participantes com área de plantio igual ou superior a 5 hectares, para os quais são distribuídas mudas de árvores da espécie *pinus*, para o plantio e estabelecido um programa de monitoramento e assistência técnica aos fomentados. Os participantes recebem orientações sobre aspectos técnicos e legais pertinentes aos empreendimentos florestais. Em 2007, o Programa de Fomento Florestal da Rigesa atendeu mais de 550 produtores, em 24 municípios dos estados de Santa Catarina e do Paraná. A área plantada do programa, atualmente, é de cerca de 12 mil hectares;

- b) Programa de parcerias operacionais com prefeituras – a Rigesa, quando da realização das suas atividades operacionais, busca agregar benefícios aos municípios na forma de melhorias e manutenção em obras de infraestrutura. Essas ações fazem parte de um programa conhecido na organização como Parcerias Operacionais, realizado com apoio das prefeituras. As ações buscam melhorias em estradas – o que inclui doação de pedras para melhoria da via de rodagem, colocação de revestimento primário e patrolamento –, recuperação de pontes, construção de bueiros e manutenção de aceiros – que são utilizados pela população local como via de tráfego. Nas parcerias também incluem-se as medidas paliativas, como a construção de lombadas e redutores de velocidade, estudo de alternativas do tráfego pesado e as atividades de diminuição de poeira, onde as estradas são umidificadas freqüentemente para amenizar eventuais problemas para a comunidade. Este programa colabora com o governo no sentido de reduzir o investimentos em infra-estrutura, garantir o escoamento da produção agrícola dos municípios, auxiliar na facilidade de circulação de mercadorias e, como as estradas são benfeitorias de fundamental importância para o desenvolvimento regional, incentivar a movimentação econômica como um todo, gerando impostos e empregos. Entre 2005 e 2007 – período em que, segundo a empresa, há pouca depreciação nas estradas construídas –, foram beneficiados neste projeto 11 municípios da região do planalto norte de Santa Catarina e sul do

Paraná, beneficiando uma população de mais de 100 mil pessoas, localizada principalmente na região rural.

Os projetos de desenvolvimento econômico da Rigesa são abrangentes e difusos, pelo fato de existir um forte interesse estratégico da empresa na aplicação das ações. O ideal, segundo a organização, é que exista uma continuidade e uma evolução no desenvolvimento destas iniciativas. O programa de fomento florestal, por exemplo, acaba auxiliando na formação de uma reserva de matéria prima, que no futuro pode vir a atender a própria Rigesa. Do mesmo modo, as parcerias operacionais auxiliam a manter as estradas em boas condições para o escoamento da produção da empresa.

Quanto ao compartilhamento de resultados, os investimentos nos programas de RSE da área econômica possuem diretrizes de controle e normatização muito estabelecidas, principalmente porque há uma expectativa de retorno, de reciprocidade por parte dos investidores.

Ao levar em consideração a evidente aproximação entre sociedade civil, governo e empresa, estes projetos de RSE certamente geram espaços sociais de colaboração, uma vez que se observa que o esforço é conjunto e em direção a objetivos comuns: melhoria da qualidade de vida da população e oferecimento de oportunidades de renda. Como a vinculação à questão econômica é inegável e existem normatizações e fiscalizações intensas na aplicação dos recursos alocados para este fim, as ações deste tipo acabam não deslocando a organização em direção à isonomia, observando-se a teoria de Guerreiro Ramos (1989). Mesmo assim, o fato de existir uma visão prática nestas ações, que transcendem o tradicional discurso político, muito vinculada às obras eleitoreiras, fazem destes projetos um caminho válido de aplicação de ações de RSE nas organizações.

Sob o ponto de vista da ética do futuro, há um alinhamento com a questão da sustentabilidade do meio ambiente. Por exemplo, na empresa, o programa de fomento florestal contempla, preferencialmente, a utilização de terras degradadas. Estas terras, pouco produtivas para outras culturas agrícolas, passam a ser produtivas com a implantação florestal. Além disso, as florestas constituídas pelo fomento florestal atenuam a pressão sobre as matas nativas, recuperam terras degradadas, conservam o solo e promovem o seqüestro de carbono, principalmente, na fase de crescimento. Além disso, como característica de controle dos programas, as ações levam para a comunidade e órgãos públicos as melhores práticas

ambientais quanto às áreas de preservação e reserva legal, em cumprimento à legislação em vigor.

QUADRO 9: Cumprimento dos Requisitos dos Projetos de Desenvolvimento Econômico

Requisito de Avaliação	Evidência
Número de envolvidos	120 mil pessoas
Abrangência geográfica	11 municípios de Santa Catarina e Paraná
Compartilhamento de resultados	Normatização e legislação
Aproximação com isonomias	Não representativa
Alinhamento com a ética de futuro	Incentivo à qualidade de vida da população
Elementos da complexidade	Holografia, recursão organizacional e dialogia

Fonte: Autor, 2008

Assim, conforme demonstra o Quadro 9, os projetos de desenvolvimento econômico cumprem alguns dos requisitos definidos pelo pesquisador como evidências de geração de espaços sociais por meio da RSE. Existe claramente a aproximação entre os agentes da sociedade proporcionada por estes projetos, auxiliando na melhoria de aplicação de políticas públicas dos governos locais, mas ainda é possível perceber uma evidente vinculação das ações com propostas de fundo econômico, o que não colabora para a aproximação com as isonomias.

Para finalizar a análise dos projetos de desenvolvimento econômico, é possível perceber com a análise documental que estas ações possuem características da complexidade. A dialogia, por exemplo, está presente na situação de antagonismo criada no estímulo ao fomento florestal, que ao mesmo tempo em que estimula produtores a desenvolver reservas florestais comercializáveis para uso futuro, pode estar estimulando a concorrência próxima, uma vez que não há vinculação ou obrigatoriedade de venda da madeira fomentada para a Rigesa. Entretanto, conforme os documentos pesquisados, se não for este o modelo adotado a o programa torna-se inaceitável por parte dos produtores rurais, desestruturando a viabilidade econômica da ação. Esta dinâmica é ao mesmo tempo antagônica e complementar, portanto dialógica.

Já a recursão organizacional está presente na circularidade dos projetos de desenvolvimento econômico da empresa. A recursão, neste caso, fica clara nas ações de fomento florestal e nas de parcerias operacionais, que possuem clara intenção de retorno, uma vez que a própria Rigesa, em algum momento, pode se

beneficiar de seus investimentos em assistência técnica para implantação de florestas ou em reformas das vias rodoviárias, que auxiliam no escoamento da produção. Além disso, os moradores das regiões beneficiadas ou impactadas acabam influenciando as decisões nesta área dentro da empresa, já que se organizam em torno desta questão e buscam a auto-organização e a auto-produção.

A holografia também está presente nestes projetos, pois estes muitas vezes encontram ecos em iniciativas do setor público e acabam criando condições para que outros agentes da sociedade possam repetir a idéia. No caso da Rigesa é justamente o que ocorreu. Conforme documentação pesquisada, outras empresas e órgãos públicos da região aderiram aos projetos a partir da iniciativa da comunidade beneficiada, evidenciando que uma pequena parte pode reproduzir o todo.

3.1.5 Projetos de RSE da Rigesa como geradores de espaços sociais

Os principais programas e projetos sociais da Rigesa, em maior ou menor grau, acabam envolvendo outros setores da sociedade em seu escopo, o que significa que as partes interessadas têm participação nas decisões da empresa de colaborar com a resolução de problemas da comunidade local. Além disso, quando aproxima vários agentes no desenrolar de suas ações, a Rigesa concretiza a função de catalisador do desenvolvimento local, pois traz à tona questões que interessam a toda a sociedade e aborda práticas que, até então, estavam esquecidas, como por exemplo o incentivo e as oportunidades de crescimento socioeconômico ou a colaboração na formulação e aplicação de políticas públicas do Estado.

Ao realizar a pesquisa documental, foi possível perceber que para condução dos projetos a empresa adota uma opção mista, utilizando tanto recursos próprios como parcerias com outras instituições, onde se limita a um aporte de recursos financeiros e participa, com maior ou menor grau de envolvimento, do planejamento e acompanhamento, mas não influenciando diretamente as ações.

A pesquisa documental evidenciou também que algumas iniciativas de RSE, principalmente as vinculadas aos aspectos de assistência social, possuem ancoragem na legislação federal, que permite abatimento de impostos e outros incentivos fiscais. Mas, de modo geral, os projetos de RSE da Rigesa não possuem uma vinculação estreita com esta questão. Segundo entendimento do pesquisador, a empresa não deixaria de realizar as ações de RSE se não houvesse incentivos

fiscais, até porque muitas ações que são realizadas pela organização não possuem qualquer benefício deste tipo.

Os projetos de RSE são conduzidos pelo setor de Comunicação da Rigesa, que se utiliza de coordenadores externos para o desenvolvimento de muitas ações. Esses coordenadores externos são representantes nas instituições parceiras, como secretarias de governos, sindicatos de trabalhadores, entidades empresariais, igrejas, organizações comunitárias e organizações não-governamentais. A constatação evidente nesta observação é uma preocupação da Rigesa de centralizar as decisões sobre o destino dos recursos de RSE e uma preocupação com a redução da fragmentação do atendimento dos municípios em que atua.

De acordo com os documentos analisados, em 2007, o investimento social da Rigesa, apenas na sua unidade florestal de Três Barras, alcançou cerca de 1,9 milhões de reais. O fato de que existe uma centralização na gestão das atividades, acaba sendo uma vantagem para mensurar o real retorno deste investimento. Os retornos dos projetos de RSE, em geral, são percebidos no campo das gratificações emocionais e da melhoria nas condições de vida das comunidades. Além disso, ficou evidenciado na pesquisa que a Rigesa preocupa-se com o conhecimento sobre o que é feito, procura promover o intercâmbio de experiências e racionalizar o uso dos recursos.

Um ponto falho, no entanto, é a divulgação dos projetos. Além da publicação e distribuição dos relatórios anuais, a empresa prioriza apenas uma divulgação interna, por meio de jornais corporativos. Não há, portanto, um compromisso de divulgação do apoio recebido por parte das entidades e públicos beneficiados. Mesmo assim, o tema responsabilidade social apresenta-se como um elemento relevante na política da empresa, ressaltando-se que o posicionamento de comunicação da Rigesa utiliza o rótulo socialmente responsável.

A pesquisa documental permitiu a constatação das seguintes considerações sobre os projetos de RSE desenvolvidos pela Rigesa:

- os projetos desenvolvidos buscam retornos para a comunidade e para os governos locais (prefeituras), mas há uma clara perspectiva de retorno em imagem para a empresa e em aceitação das atividades florestais por parte das comunidades;

- as ações apresentam resultados práticos válidos, mas não há preocupação em desenvolver um modelo reaplicável para cada um dos projetos;
- mesmo com uma gestão centralizada, existe uma tendência no desenvolvimento dos projetos de buscar o envolvimento de vários agentes como parceiros, numa linha estratégica de solidariedade;
- há objetivos e metas estabelecidas para a área responsável pelo controle das ações de RSE, alinhados com as atividades fins da organização.

De modo geral, tendo em vista a análise documental realizada nos projetos apresentados neste capítulo, verificando-se a consonância com a teoria discutida anteriormente, é possível evidenciar que a Rigesa apresenta ações de RSE que geram espaços sociais de colaboração em um nível avançado, seguindo os critérios estabelecidos pelo pesquisador, bem como apresenta ações que estão em um nível menos desenvolvido de colaboração, que carecem de maior aprofundamento em alguns aspectos.

Portanto, a política de RSE deve permitir esta evolução, principalmente no sentido de melhorar a integração em suas ações, gerando espaços sociais mais alinhados com as isonomias e com a responsabilidade ética com o futuro.

3.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS DA RIGESA

Os resultados demonstrados a seguir referem-se às opiniões coletadas com os *stakeholders* da Rigesa, por meio de entrevistas semi-estruturadas, com base em perguntas abertas aplicadas aos interlocutores, seguindo um roteiro orientativo estabelecido (Apêndice A).

A análise procurou identificar as expressões mais relevantes, emitidas pelos entrevistados, para o tema deste trabalho e as idéias centrais do conjunto geral de opiniões obtidas, com foco no desenvolvimento das ações de RSE e suas implicações.

A partir da análise deste discurso coletivo, o pesquisador pôde desenvolver considerações sobre o tema responsabilidade social empresarial, procurando identificar a existência dos espaços sociais de colaboração. Para facilitar o trabalho de análise, os entrevistados foram organizados e diferenciados pelas letras iniciais dos seus respectivos nomes, conforme demonstra o Quadro 10.

QUADRO 10: *Stakeholders* entrevistados para análise da percepção

Sigla do nome	Tipo de Stakeholder
ML	Funcionário da Rigesa
JAR	Funcionário da Rigesa
GMPA	Funcionário da Rigesa
ANWP	Funcionário da Rigesa com cargo de liderança
MEMZ	Participante de projeto social da Rigesa
NJZ	Participante de projeto social da Rigesa
IF	Participante de projeto social da Rigesa
RFCB	Representante de comunidade impactada pela Rigesa
MLB	Representante de comunidade impactada pela Rigesa
JSJ	Representante de comunidade impactada pela Rigesa

Fonte: Autor, 2008

3.2.1 Importância dos projetos de RSE para *stakeholders*

A primeira questão da entrevista aplicada aos *stakeholders* – “Para você, qual é a importância dos projetos de Responsabilidade Social Empresarial?” – teve como objetivo a verificação do discurso e a profundidade de interesse e conhecimento dos entrevistados sobre o assunto.

Os resultados da primeira questão foram os seguintes:

- ML: Os projetos são uma forma da empresa que adota conceitos socialmente responsáveis manter uma boa imagem com fornecedores, mercado e público interno. Uma vez que os conceitos de qualidade mudaram, a comunidade passou a exigir, não apenas respeito, mas uma atuação ativa para ajudá-la;
- JAR: Na minha opinião, responsabilidade social empresarial é uma forma de gestão que deve levar em consideração aspectos econômicos, ambientais e sociais e que se pauta na ética e transparência com todos os seus públicos de relacionamento. Está na pauta de discussões das empresas, sendo um tema de fundamental importância;
- GMPA: Acredito que, para as empresas, os projetos de responsabilidade social tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial. Mas, também apresentam o lado ético e humano que a responsabilidade social traz, porque estas iniciativas estão

envolvidas na diminuição do sofrimento da população. Creio que a responsabilidade social empresarial apresenta-se, por um lado, como uma estratégia que pode proporcionar vantagem competitiva e, por outro, como um caminho para a construção de uma sociedade melhor e mais justa;

- ANWP: É uma forma de a empresa contribuir para o desenvolvimento econômico, ambiental e social da comunidade. A empresa precisa da comunidade tanto quanto a comunidade precisa dela. Uma depende da outra para seu desenvolvimento. Os projetos de responsabilidade social tendem a criar um canal de parceria entre os dois setores, desenvolvendo ações que proporcionem geração de renda, aumento da qualidade vida, melhoria na educação, entre outras;
- MEMZ: Acredito que tem como finalidade consolidar as políticas e diretrizes de organização na área social. Sua missão objetiva é a melhoria da qualidade de vida por meio de desenvolvimento de um conjunto de ações sócio-educativas, visando o fortalecimento da cidadania;
- NJZ: Como a globalização exige novas configurações e habilidades organizacionais, fazendo com que as empresas tenham de interagir de forma cooperativa com a sociedade, a importância dos projetos é demonstrada uma vez que são fundamentais para a sobrevivência e legitimidade no mercado. Gosto de pensar que a empresa é parte de um sistema mais amplo, onde a responsabilidade social é um elemento dinâmico, em um contexto ambiental e produtivo que exige perspectivas de longo prazo;
- IF: Na minha opinião, os projetos de responsabilidade social empresarial permitem um relacionamento maior entre a empresa e os que estão interessados em suas ações;
- RFCB: Os projetos de responsabilidade social empresarial têm uma importância significativa para as comunidades, principalmente quando as ações desenvolvidas trazem benefícios sociais, educacionais e mudanças de comportamento nas pessoas beneficiadas;
- MLB: Os projetos de responsabilidade social são muito importantes porque permitem às empresas alargar os horizontes e a visão sobre a realidade que a cerca e até sobre e dentro de si mesma. Acredito ainda que os projetos tornam possível distribuir renda, aplicar recursos em ações

ligadas diretamente ao desenvolvimento do homem e de sua qualidade de vida, devolver à sociedade parte do que a empresa retira, seja do capital humano ou da riqueza ambiental, o que tem efeitos imediatos sobre a sociedade;

- JSJ: Os projetos trazem melhoria na imagem das organizações mostrando à sociedade que as mesmas são parceiras do setor público na promoção do desenvolvimento social.

Tem-se como ponto de partida para a análise do discurso a consideração das expressões chaves e idéias centrais transmitidas pelos entrevistados. O que se pode perceber é um alinhamento geral com o pensamento de que as empresas são organismos que possuem responsabilidades sociais e não apenas econômicas, e que portanto exercem um impacto na sociedade. A idéia central do discurso dos entrevistados para esta questão está justamente na percepção de que é importante para as empresas uma participação social relevante, para gerar vantagens competitivas e manter-se próximo de sua comunidade.

A interpretação do texto advindo das entrevistas permite verificar que os *stakeholders* estão cientes da evolução do papel das organizações na sociedade e expressam um sentimento de que a ação social é uma atividade coerente e determinante para as empresas. É possível inferir que tanto os funcionários quanto os participantes dos projetos sociais e representantes da comunidade entendem que os projetos de responsabilidade social são importantes e que precisam estar orientados com o que está ocorrendo no ambiente de negócios em que a empresa desenvolve suas ações.

Ainda neste item específico da entrevista, um dos interlocutores, com a sigla NJZ, traduz este sentimento afirmando que “a empresa é parte de um sistema mais amplo, onde a responsabilidade social é um elemento dinâmico, em um contexto ambiental e produtivo que exige perspectivas de longo prazo”. Este pensamento demonstra uma aproximação com a teoria da complexidade, principalmente na questão de interdependência dos elementos da sociedade, evidenciando que as ações de RSE são parte desta nova realidade.

De modo geral, os entrevistados demonstraram conhecimento sobre o tema, bem como apresentaram interesse sobre a atuação das organizações empresariais em responsabilidade social. Com isso, é possível inferir que as empresas precisam

prestar informações sobre o que desenvolvem nesta área para suas partes interessadas.

3.2.2 Razão para desenvolver projetos de RSE

A segunda questão da entrevista – “Na sua opinião, porque as organizações empresariais desenvolvem ações de Responsabilidade Social?” – teve como proposta verificar o pensamento geral sobre a razão das empresas investirem em projetos com vinculação social.

Os resultados deste item foram os seguintes:

- ML: É através de ações de responsabilidade social que a empresa constrói uma imagem sólida e positiva na mente das pessoas que vivem em seu meio de atuação, e assim estabelece relacionamento duradouro com a comunidade onde está inserida;
- JAR: O principal objetivo das empresas com ações de responsabilidade social é agregar valor no desenvolvimento econômico e social dos municípios onde estão presentes e utilizar isto como marketing em seus negócios;
- GMPA: As organizações se utilizam destes requisitos para obter retorno financeiro e também um lucro social, além de contribuir para melhoria na qualidade de vida de todos as suas partes interessadas;
- ANWP: Organizações desenvolvem ações sociais por compreender que estão usufruindo do espaço social em que estão inseridas e que isso gera uma relação saudável de troca com a comunidade. Também fazem isso para beneficiar a comunidade de forma que o seu negócio possa crescer, gerar empregos e atuar como agente transformador da realidade social;
- MEMZ: As empresas realizam ações de responsabilidade social para atingir objetivos estratégicos definidos e com o compromisso de gerar melhoria na qualidade de vida das comunidades onde atuam;
- NJZ: As empresas realizam ações sociais porque as ações do Estado são insuficientes no que refere às políticas públicas de bem estar e desenvolvimento das classes menos privilegiadas. Os altos índices de desemprego também mostram que a contribuição de novos atores sociais é fundamental neste processo. Assim, as organizações empresariais

- começam a desenvolver ações sociais de modo a melhorar a qualidade de vida desta população desamparada e atender a um mercado em potencial;
- IF: O motivo de desenvolver ações sociais é que estas melhoram a forma com que as empresas são vistas. Outro motivo é suprir a falta de ação dos governantes em relação a causas sociais básicas;
 - RFCB: As ações sociais fazem parte de uma política empresarial coerente nos atuais mercados, é uma obrigatoriedade estratégica;
 - MLB: Acredito que o impulso para o desenvolvimento das ações sociais foi dado às organizações empresariais pelas leis de incentivo e pelo próprio mercado;
 - JSJ: As empresas desenvolvem ações de responsabilidade social porque percebem valor nestas iniciativas para reduzir as pressões da comunidade. Na minha opinião, é sempre mais interessante uma marca percebida como benevolente do que o contrário.

Ao analisar as respostas a esta questão, é possível perceber algumas expressões chaves no discurso dos entrevistados, como “construção de imagem positiva” e “ganho de vantagens competitivas”. Segundo o texto da entrevista, estas seriam duas razões de cunho estratégico advindos da realização de ações de RSE por parte das organizações.

As entrevistas demonstraram também razões mais voltadas à melhoria das condições de vida da sociedade, auxiliando no papel do estado e dos governos locais, mas, durante a interlocução, foi possível constatar que estas sempre estavam vinculadas às primeiras razões. Uma inferência possível desta constatação é que as organizações empresariais possuem uma vinculação muito intensa com a questão econômica e fica claro aos entrevistados que, dificilmente, abririam mão desta condição em função apenas de seus empreendimentos sociais.

Olhando de forma geral, neste item, não houve grandes discrepâncias no conteúdo das entrevistas, permitindo um discurso coletivo homogêneo. Pode-se afirmar que os entrevistados demonstraram uma opinião consolidada sobre as razões que levam as empresas a desenvolver ações de responsabilidade social. A idéia central está no entendimento de que embora não seja um imperativo econômico, as organizações empresariais necessitam agir na área social para construir um elemento requisitado por seus consumidores e criar uma imagem positiva nas comunidades onde atuam.

3.2.3 Função dos projetos de RSE

A terceira questão da entrevista – “Na sua opinião, os projetos de Responsabilidade Social desenvolvidos pelas empresas cumprem que função na sociedade?” – teve como proposta verificar a percepção dos *stakeholders* sobre o papel dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas na sociedade.

Os resultados deste questionamento foram os seguintes:

- ML: Na minha opinião, as estratégias e ações sociais realizadas tem como princípio implantar programas com o objetivo de realizar mudanças na sociedade, auxiliando a atenuar as carências da população, relacionadas principalmente à higiene, saúde pública, educação e moradia;
- JAR: Para mim a função dos projetos de responsabilidade social desenvolvidos pelas empresas tem um caráter social, e também econômico, de atuar como uma auxílio para a melhoria da qualidade de vida e também construindo uma imagem positiva perante a sociedade, passando a ser recompensada pelo reconhecimento e credibilidade;
- GMPA: Acredito que responsabilidade social é um conjunto de ações voltadas para a cadeia de negócios das empresas, envolvendo fornecedores, clientes, funcionários e outros públicos, onde a principal função é promover a sustentabilidade para a sociedade;
- ANWP: Na minha opinião, os projetos são uma forma da empresa beneficiar a sociedade em aspectos importantes, em contrapartida pela utilização do espaço social que esta ocupa em determinada comunidade. Entendo ainda que quando a empresa se estabelece em determinada região ela passa a fazer parte daquela comunidade e deve sempre desempenhar sua função no âmbito econômico, social e ambiental, independentemente do não cumprimento de ações por outros setores da sociedade, como os governos e as entidades assistenciais;
- MEMZ: Acredito que a função dos projetos sociais empresariais é buscar formas inovadoras de auxiliar no desenvolvimento da comunidade, indo além dos setores tradicionais que atuam com este pensamento, como o próprio estado;
- NJZ: Os projetos de responsabilidade social das empresas cumprem uma função de responder às questões sociais atuais. Acredito que é um

caminho para o fortalecimento da esfera privada como setor de desenvolvimento social;

- IF: Os projetos sociais cumprem a função de suprir a falta de ação dos governantes em áreas importantes para a sociedade;
- RFCB: Acredito que os projetos sociais cumprem a função de solidariedade e de educação, melhorando a sociedade através da conscientização e buscando o desenvolvimento social;
- MLB: Na minha concepção, os projetos desenvolvidos pela empresas cumprem a função de diagnosticar a realidade, como tenho observado em algumas ações desenvolvidas, ou seja, colaboram para a solução de muitos problemas sociais;
- JSJ: Os projetos cumprem uma função de auxílio e desenvolvimento para as comunidades.

As respostas dos *stakeholders* ao questionamento da função dos projetos de responsabilidade social desenvolvidos pelas empresas apresentam certa diversidade. A função pode estar, segundo os entrevistados, tanto na atenuação das carências sociais encontradas na atualidade, uma observação tendendo ao altruísmo, quanto na construção de uma imagem positiva para as empresas, em um ponto de vista mais mecanicista.

Entretanto, um dos aspectos mais relevantes das entrevistas, surgido neste item, foi o introdução de um conceito de responsabilidade empresarial vinculado à relação de poder. O discurso coletivo dos *stakeholders* traz uma reflexão de que é necessário que as organizações empresariais precisam dar uma contrapartida, um retorno para a sociedade em que estão inseridos, simplesmente porque possuem alto poder de influência e geram riquezas; estas últimas a partir dos recursos disponíveis neste determinado local, o que permite esta destinação. Esta idéia central traz uma aproximação com uma das características mais relevantes do pensamento de Jonas (2006): a obrigação moral de quem exerce poder sobre um determinado espaço social de desenvolver ações que permitam a sustentabilidade daquela sociedade.

Outro conceito trazido pelo discurso coletivo dos entrevistados, e que foi percebido mais intensamente pelo pesquisador no momento das interlocuções, foi a vinculação do desenvolvimento de projetos sociais pelas empresas como uma resposta à passividade dos governos em áreas importantes para a sociedade. Ou

seja, há um forte sentimento compartilhado de que as empresas seriam vetores ideais, por conta de sua força econômica, para agir em causas sociais urgentes para a busca da sustentabilidade. É possível ver essa reação de forma mais aberta no texto do entrevistado identificado pela sigla ANWP, que menciona claramente acreditar que as organizações empresariais devem agir independentemente da ação de outros setores, pois essa é sua obrigação.

Assim, pode-se inferir que os projetos sociais necessitam ser gerenciados nas empresas como uma estratégia fundamental do empreendimento, uma vez que a obrigação de agir na sociedade está explícita para os stakeholders. De modo geral, a partir desta análise, é possível afirmar que há uma conscientização de que as empresas não são organismos inteiramente econômicos e independentes. Está na interpretação do texto das entrevistas: não há como negar que existe uma teia de relações sociais que influencia e é influenciada pela atividade empresarial.

3.2.4 Aproximação dos setores da sociedade por meio dos projetos de RSE

A quarta questão da entrevista – “Você acredita que os projetos de Responsabilidade Social Empresarial permitem uma aproximação entre setores e agentes da sociedade?” – teve como proposta verificar o pensamento dos *stakeholders* sobre a possibilidade e intensidade da aproximação entre os agentes da sociedade tendo os projetos de responsabilidade social como catalisadores.

Os resultados para esta questão foram os seguintes:

- ML: Acredito que os projetos sociais permitem uma aproximação, pois é uma maneira de alinhar os interesses das organizações e os do restante da sociedade, resultando em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados;
- JAR: Acredito que os projetos de responsabilidade social empresarial representam uma forma de aproximação entre os setores e agentes da sociedade, e este deve ser o caminho. Considero que os problemas sociais, econômicos e ambientais em nosso país só serão resolvidos com a formação de fortes alianças entre os setores, mas com o fundamental apoio da área empresarial;
- GMPA: Podemos acreditar que a parceria entre empresas, governo e sociedade é fundamental para reduzir a pobreza e a injustiça social, promovendo um maior progresso e desenvolvimento social e humano.

Creio que as coisas só funcionarão adequadamente quando houver efetivamente uma articulação entre governo, empresariados e sociedade civil organizada;

- ANWP: As ações de RSE são uma forma eficiente de interação com os atores sociais, pois promove a troca de experiências e o conhecimento mútuo entre os setores, a construção de parcerias no desenvolvimento de projetos com objetivos comuns;
- MEMZ: Acredito que os projetos sociais das empresas são uma maneira de aproximar os setores da sociedade e servem para identificar as reais necessidades da comunidade;
- NJZ: O relacionamento entre empresa e sociedade tem uma tendência de aproximação dos interesses, o que acredito que resulte em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados. Mas, em minha opinião essa aproximação ainda mostra uma certa timidez, porque o modelo de colaboração é algo que ainda não se pratica. Normalmente, o que se tem é de um lado a sociedade, acreditando que a empresa deve suprir todas as lacunas, e de outro a empresa que não divulga as suas ações porque poderá ter mais demandas desta sociedade;
- IF: Acredito que os projetos facilitam a aproximação, pois há a possibilidade do desenvolvimento de ações e campanhas, promovidas em conjunto entre empresas, poder público e comunidades;
- RFCB: Quando os objetivos são comuns há uma aproximação. A harmonia entre os setores da sociedade em torno do planejamento destes objetivos é fundamental para o desenvolvimento das ações sociais;
- MLB: Acredito que é possível uma aproximação quando as ações são realizadas de maneira organizada, com planejamento das atividades, em conjunto com os segmentos beneficiados. Deve haver muita precaução com relação a vaidades localizadas, pessoais, políticas e econômicas, para que se cumpram exatamente as ações de responsabilidade social determinadas. Por isso, para mim é importante existir um acompanhamento da ação, do início ao fim ou em sua continuidade;
- JSJ: As ações sociais permitem uma aproximação, pois existem oportunidades de relacionamento entre os setores envolvidos em seu desenvolvimento.

Considerando os resultados demonstrados pelos *stakeholders*, quando questionados sobre a possibilidade de aproximação entre os setores da sociedade, por meio das ações de responsabilidade social empresarial, é possível verificar um entendimento comum sobre a clara existência desta situação. As expressões-chave dos entrevistados giraram em torno da consolidação de parcerias, do alinhamento de interesses sociais e da construção de objetivos comuns para as ações.

Além dessa perspectiva, há no discurso coletivo dos entrevistados algumas conotações importantes quanto à esta aproximação. A primeira é um questionamento quanto à expectativa de reciprocidade das ações de RSE, elemento discutido por Jonas (2006) como uma característica que deveria ser extinta para a consolidação de uma nova ética para a humanidade, como visto nos capítulos anteriores. Esse ponto de vista é trazido principalmente pelo entrevistado com a sigla NJZ, que afirma existir uma espécie de cobrança entre as partes envolvidas nas ações sociais. A declaração deste entrevistado, a seguir, expressa mais claramente que ainda há um sentimento de reciprocidade incutido no desenvolvimento destas ações: “o que se tem é de um lado a sociedade, acreditando que a empresa deve suprir todas as lacunas, e de outro a empresa que não divulga as suas ações porque poderá ter mais demandas desta sociedade”. Esta consideração, de certa forma, evidencia que os projetos de RSE facilitam a aproximação entre os setores da sociedade, mas também dão margem para questionamentos, uma vez que a interação permite a inserção de elementos de transparência entre as partes, principalmente a troca de informações, o que definitivamente não ocorreria de outro modo.

Este ponto de vista do parágrafo anterior traz justamente a segunda conotação contida no discurso dos *stakeholders* sobre este assunto: a necessidade de planejamento e de acompanhamento para as ações de RSE. Uma vez que existe uma troca de informações e uma cobrança cuidadosa entre as partes, é preciso estabelecer certas regras e normas para o desenvolvimento das ações sociais no espaço de colaboração. Mesmo que se entenda que regras formais são características economicistas, que acabam deslocando em direção à economia setores da sociedade que antes estavam mais próximas das isonomias, estas são necessárias para estabelecer procedimentos de mensuração e critérios de monitoramento.

O espaço social de colaboração, portanto, necessita de um processo de avaliação para as ações de RSE que permita verificar a evolução e contribuir para a integração das atividades em um ciclo de crescimento, pertinente com a realidade do mercado. Por definição a avaliação não deve ser neutra, desprovida de objetivos, mas participativa entre os setores da sociedade, com atribuições de valores que permitam um aperfeiçoamento da aproximação entre os *stakeholders* e as organizações empresariais.

Para exemplificar a questão, o pesquisador acompanhou um caso em que a Rigesa aplica o monitoramento das ações sociais de uma instituição que recebe recursos financeiros da empresa. A instituição em questão tem como objetivo proporcionar educação para crianças com deficiências mentais. No início de 2007, a empresa exigiu da entidade um relatório sobre a destinação dos recursos recebidos no semestre anterior e os resultados atingidos com auxílio do montante. A instituição desenvolveu um relatório e apresentou para a empresa. O fato do relatório vir completo e com evidências adequadas serviu para uma maior destinação de recursos para a entidade em meados do mesmo ano. Da mesma forma, outras empresas tiveram acesso ao relatório e demonstraram interesse em apoiar as ações da entidade, aumentando a colaboração. Este caso é uma evidência empírica de que o acompanhamento, apesar de formalista, é uma medida positiva advinda da aproximação entre os setores.

De modo geral, a interpretação dos textos das entrevistas permite inferir que a aproximação entre os setores da sociedade por meio dos projetos de RSE é percebida pelos *stakeholders* como uma realidade, sendo necessária uma reavaliação da reciprocidade dentre as partes e a implantação de critérios de monitoramento para as ações desenvolvidas.

3.2.5 Geração de espaços de colaboração entre os setores da sociedade

A quinta questão da entrevista – “Em sua opinião, é possível que a aproximação entre os setores da sociedade gere espaços de colaboração, ou seja, um local onde as entidades possam se ajudar mutuamente?” – teve como proposta verificar o pensamento dos *stakeholders* sobre o processo de colaboração estabelecido na aproximação entre os setores da sociedade, por meio das ações de RSE.

Os resultados foram os seguintes:

- ML: Há o surgimento de um espaço de colaboração, onde unem-se as dificuldades do estado, a busca pela sustentabilidade das empresas e a carência da sociedade, com vistas a cumprir metas sociais de forma alinhada;
- JAR: Acredito que estes espaços de colaboração sejam possíveis, permitindo um alinhamento de discurso entre os participantes. Muitas vezes empresas e entidades falam e pensam de forma diferente, mas nos projetos acabam trabalhando de forma conjunta;
- GMPA: Para que este espaço de colaboração seja possível é preciso que seja feita uma aliança entre os diferentes setores da sociedade. Acredito que tem de haver uma gestão compartilhada, buscando soluções economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente sustentáveis. Temos que parar de pensar só em vencer e passar a ter um pensamento mais humano, onde o interesse é que todos ganhem com o processo, e não um vença com a derrota do outro;
- ANWP: Em minha opinião, esta é uma questão estratégica. Muitas vezes, os diferentes setores da sociedade possuem idéias pré-concebidas uns em relação aos outros. A partir do momento que estes setores permitem uma aproximação, a realidade de cada um vem à tona, e pode ocorrer uma colaboração;
- MEMZ: Acredito que este espaço seja um local para buscar ações comuns de Responsabilidade Social, com ajuda mútua e constante entre empresas, governos e sociedade;
- NJZ: Creio que este espaço seja possível, principalmente vendo as empresas como uma porta de acesso para as outras entidades ao desenvolvimento econômico. As entidades também servem como um caminho para as organizações alcançarem determinados públicos e partes interessadas. Se os setores da sociedade estiverem unidos, dentro de suas compatibilidades, as respostas serão mais concretas e os resultados mais positivos;
- IF: A criação desse espaço de ajuda mútua é perfeitamente possível entre os setores, principalmente quando há foco em problemas relevantes da sociedade, como a limpeza de um rio poluído ou o auxílio a uma comunidade carente;

- RFCB: Creio que a colaboração neste espaço colaborativo é possível e necessária, uma vez que evita entre os setores que existam repetição das mesmas ações, o que gera fragmentação de resultados e perda de tempo e recursos;
- MLB: Com certeza esta aproximação gera um espaço de ajuda mútua. Mas para que isso ocorra é necessário um grau de comprometimento comunitário, uma consciência de que sociedade humana é formada por todos. Para haver estes espaços de colaboração, é importante que exista um lugar comum geral, uma grande idéia comum a todos, possível de motivar os mais diversos setores da sociedade. As ações individuais, pontuais ou esporádicas parecem não ter um cunho de responsabilidade, sendo apenas caritativas, filantrópicas, contribuindo pouco para o crescimento e transformação social. Entendo que a colaboração entre os setores, ao contrário, proporciona crescimento da sociedade, nos mais diferentes aspectos: educacional, social, ambiental, cultural, artístico, esportivo, econômico, de saúde e de lazer. Insisto em idéias comuns, que gerem ações significativas e relevantes para nossa sociedade;
- JSJ: Acredito ser possível a geração destes espaços, pois há benefícios para todos os participantes. Como por exemplo, há empresas que destinam recursos financeiros para apoiar entidades sociais e, em contrapartida, estas entidades levam o nome da empresa de forma positiva para a comunidade.

Como observado no texto dos entrevistados, no entendimento dos *stakeholders* o espaço social de colaboração é uma conseqüência da aproximação entre os setores da sociedade. Neste caso, a idéia central do discurso coletivo, novamente, ficou vinculada à união entre as partes para atingir metas comuns, de melhoria da sociedade, ao alinhamento de discursos em nome de um bem maior.

A interpretação de algumas expressões-chave do texto das entrevistas, entretanto, traz também algumas idéias sobre este espaço de colaboração que merecem aprofundamento. Uma delas é a existência de conceitos pré-concebidos entre os setores da sociedade. É muito comum, por exemplo, que as organizações empresariais formulem um estereótipo determinado para representar as organizações não governamentais, os governos e outras entidades. Do mesmo modo, esta rotulação é compartilhada pelos outros setores quando estes se referem

às empresas. O resultado desta programação antecipada de pensamentos é um dos fatores que explicam a dificuldade em construir os espaços de colaboração em determinadas situações. Pode-se utilizar como exemplo as empresas do setor florestal, que são taxadas indiscriminadamente de responsáveis por ações de desmatamento de matas nativas por alguns grupos da sociedade, tão somente por atuar na área.

Aqui é possível inferir uma necessidade prática de que os setores da sociedade eliminem os rótulos pré-determinados ao entrar em contato uns com os outros, para que assim efetivamente construam meios de colaboração. Segundo o pensamento dos *stakeholders*, a eliminação dos rótulos pode levar a uma troca de influências positivas entre os participantes do espaço de colaboração. Esta troca pode ser evidenciada na medida em que as organizações empresariais se beneficiam do contato com governos e grupos não governamentais organizados, por meio das ações de RSE. Estes constituem uma espécie de ponte para que a empresa atinja seus objetivos sociais, exigência que o próprio mercado vem impondo às organizações. Da mesma forma, as entidades acabam se beneficiando das empresas por conta da constituição de um acesso ao mercado, novamente por meio das ações de RSE, o que pode fazer com que projetos e ações tornem-se financeiramente sustentáveis, ganhem visibilidade em esferas antes inatingíveis e tragam perspectivas de ampliação das atividades e ações. A troca de influência pode atingir ainda o setor governamental, uma vez que o poder econômico, aliado a opinião pública, pode influenciar sobremaneira e até transformar as decisões e políticas públicas.

A troca de influências positivas, advinda do espaço de colaboração, traz ainda o benefício indireto de evitar a repetição de ações com o mesmo objetivo em um mesmo setor da sociedade, eliminando a fragmentação e reduzindo a competição, completamente desnecessária, nas ações sociais com foco no desenvolvimento da humanidade. Este pensamento evita também que algumas ações desempenhadas por apenas um dos setores acabem tendo efeito nulo ou reduzido, por não atingirem a intensidade adequada, o que poderia ter sido conseguido com a colaboração solidária.

De modo geral, é possível afirmar que os *stakeholders* entrevistados enxergam benefícios na aproximação entre os setores da sociedade, o que caracteriza a formação dos espaços de colaboração.

3.2.6 RSE como elemento de conversação entre os setores da sociedade

A sexta questão da entrevista aplicada aos *stakeholders* – “Caso seja possível gerar estes espaços de colaboração, você acredita que as ações de Responsabilidade Social Empresarial auxiliariam na conversação e negociação entre as entidades?” – teve como proposta verificar o pensamento sobre um efeito prático advindo da aproximação entre os setores da sociedade, principalmente o que tange à negociação de projetos e idéias e à conversação para estimular o relacionamento.

Os resultados alcançados com esta questão foram os seguintes:

- ML: As ações de responsabilidade social das empresas auxiliam na conversação entre entidades, desde que os objetivos sejam comuns, não prevalecendo interesses particulares;
- JAR: Acredito que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas aproximam as entidades e permitem mais flexibilidade de negociação, além de gerar novos projetos e ações;
- GMPA: O objetivo principal das entidades que atuam com projetos de responsabilidade social deve ser a diminuição da pobreza e das injustiças sociais. O fato de existir uma aproximação entre setores com estes mesmos objetivos, tanto empresas como outras entidades, com certeza facilita a negociação de projetos e amplia a conversação;
- ANWP: Creio que esse maior entendimento entre os setores da sociedade é o que gera os espaços de colaboração para o desenvolvimento e a implantação dos projetos sociais. Quanto maior for o envolvimento e a transparência entre os participantes, maior será o espaço de colaboração e a garantia de projetos futuros;
- MEMZ: Os projetos de responsabilidade social trazem mais chances de conversação entre os participantes. Além disso, para as organizações este comprometimento pautado na aproximação com os setores da sociedade vai tornando proporções maiores e acaba sendo incorporada ao ambiente corporativo;
- NJZ: As ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas têm uma grande contribuição para unificar as entidades que buscam o bem estar da sociedade. Além de facilitar a conversação e a negociação com esses setores, essas ações estão se transformando numa poderosa forma de comunicação também com os consumidores, que valorizam a

preocupação das empresas em tornar a sociedade mais equilibrada, com menos injustiças e desigualdades;

- IF: Acredito que quando os projetos de responsabilidade social tem objetivos comuns entre os setores da sociedade é possível a ampliação da conversação, sem interesses de ordem política ou mercadológica;
- RFCB: Em minha opinião esta maior conversação depende dos objetivos que cada setor deseja buscar. É preciso um alinhamento ou a negociação fica inviável. Muitas vezes os projetos sociais das empresas e entidades têm pouco êxito pela falta de diálogo, porque desenvolvem atividades inócuas, sem inovações e sem estímulos;
- MLB: Acredito que os espaços de colaboração gerados pelas ações de responsabilidade social são oportunidades para a conversação e negociação de iniciativas, e o que é melhor, estabelecem um clima de união e realização entre todos os participantes;
- JSJ: No meu entendimento, os projetos de responsabilidade social desenvolvidos pelas empresas facilitam a colaboração e a negociação das ações com os representantes da sociedade, em prol do bem comum.

O que se pode perceber do texto das entrevistas dos *stakeholders* é um alinhamento geral com o pensamento de que os projetos de RSE facilitam a negociação entre os setores da sociedade. Do mesmo modo, é possível inferir que há mais oportunidades para a conversação. A idéia central do discurso dos entrevistados está na percepção de que as empresas e entidades, por estarem mais próximas umas das outras e alinhadas em torno de objetivos comuns, acabam tendo maior aprofundamento no relacionamento ocorrido no espaço social de colaboração. É possível inferir que tanto os funcionários quanto os participantes dos projetos sociais e representantes da comunidade entrevistados entendem que os espaços sociais colaborativos são conseqüências do diálogo mais intenso e da maior flexibilidade de negociação.

Outro ponto importante levantado pelos *stakeholders* é que o fato de existir mais diálogo entre as partes acaba afetando a consolidação das ações sociais nas organizações e reflete-se até mesmo na própria concepção estratégicas das empresas. Isso significa que este pensamento é perpassado por toda a organização e, invariavelmente, pode chegar até fornecedores, acionistas e consumidores finais.

Enfim, é possível afirmar que os *stakeholders* entendem que as organizações com estratégias de ação social, o que é quase uma obrigação mercadológica, estão mais abertas ao diálogo com os setores da sociedade, por conta principalmente do desenvolvimento dos projetos de RSE. Os projetos são catalisadores deste relacionamento e causas fundamentais da consolidação dos espaços colaborativos.

3.2.7 Influência dos públicos nas organizações que desenvolvem ações de RSE

A sétima e última questão da entrevista aplicada aos *stakeholders* – “Em sua opinião, as empresas que desenvolvem ações de Responsabilidade Social são mais influenciadas pelos seus públicos de interesse?” – teve como proposta verificar o pensamento sobre o grau de influência a que as organizações empresariais que desenvolvem ações sociais estão sujeitos no seu espaço de atuação.

Os resultados para esta questão foram os seguintes:

- ML: Acredito que as empresas são influenciadas por seus públicos de maneira relativa, de acordo com os objetivos e intensidade das ações sociais. Uma vez que decida atuar socialmente, os anseios e as influências dos *stakeholders* na empresa com certeza crescerão à medida em que o contato for igualmente ampliado;
- JAR: Em minha opinião, as ações de responsabilidade social das empresas são diretamente influenciadas e afetadas pelo seus públicos de interesse, de acordo com aspectos culturais, econômicos e ambientais;
- GMPA: Em tempo em que a sociedade pressiona as empresas por ações sociais, bem como pelo desenvolvimento de uma contribuição sólida para a melhoria da qualidade de vida das populações, fica claro que há uma influência maior nas organizações que fazem alguma coisa neste sentido. Acredito que ocorre também o inverso, pois os benefícios advindos da responsabilidade social empresarial são oportunidades para as empresas, já que os consumidores priorizam os produtos e serviços que são percebidas como socialmente responsáveis;
- ANWP: Acredito que quando uma empresa realiza uma ação de responsabilidade social ela influencia as pessoas diretamente beneficiadas. Influencia outras poucas, que estão melhor informadas sobre o assunto. Mas, muitos outros ainda não entendem ou não se preocupam

com a importância dessas ações. Por outro lado, quando a empresa comete uma ação com impacto negativo, social ou ambiental, ela passa a ser penalizada de forma mais atenta, pelo público em geral e principalmente pelos menos informados. Desse modo, acredito que a sociedade influencia negativamente a empresa;

- MEMZ: Acredito que as empresas que desenvolvem ações sociais são mais influenciadas pelos seus públicos. Creio que isso ocorre pelo fato de existir maior exposição, justamente nas ações com objetivos de desenvolvimento social que muitas são mais visadas pelos públicos;
- NJZ: Entendo que naturalmente há maior influência da sociedade nas organizações que buscam ações e mudanças na realidade que se apresenta e nas políticas públicas;
- IF: Creio que estas empresas são mais influenciadas, e decidem ações com frequência por causa disso, mas no geral são vistas com melhores olhos pela sociedade onde se inserem;
- RFCB: Em boa parte dos casos, acredito que são mais influenciadas que outras empresas que não possuem ações deste tipo. Isso se dá devido aos benefícios que os projetos trazem para os públicos e que, muitas vezes, nem são cobrados como deveriam pelos resultados alcançados. Os projetos deveriam ser melhor avaliados, para diagnosticar o nível de aproveitamento e desenvolvimento das ações. Desse modo a influência seria mais positiva;
- MLB: As empresas que fazem ações sociais são mais influenciadas pelos seus públicos de interesse. Isso porque as partes acabam compactuando com a busca de objetivos comuns e há uma abertura para sugestões por parte dos participantes dos projetos sociais;
- JSJ: Entendo que a influência depende muito de como a empresa se posiciona. As empresas que já possuem valores definidos neste sentido responderão com agilidade às demandas da sociedade. Já as empresas que não possuem um foco nesta área social terão mais dificuldade e precisarão agir sempre na defensiva.

As respostas dos *stakeholders*, quando questionados sobre a influência que as organizações empresariais estão sujeitas, apresentaram-se com certa heterogeneidade. A influência pode assumir tanto um caráter direto, onde as

entidades exercem pressão sobre as empresas por estarem próximas, quanto relativo, no entendimento de que a influência só ocorre se os objetivos dos projetos de responsabilidade social assim permitirem. Esta discussão dicotômica, presente no pensamento dos entrevistados, acaba refletindo outra característica dialógica das ações de RSE, como visto na discussão anterior sobre o pensamento complexo de Morin (2005), já que entende-se que a influência pode ser tanto direta quanto relativa.

A influência direta realmente ocorre, na medida em que se entende que com as ações de RSE há uma exposição mais acentuada da organização frente às demandas sociais existentes, muito maior, aliás, do que ocorre nas empresas que não realizam nenhuma atividade e que, portanto, não se expõem.

Já a influência relativa considera que esta influência depende do próprio posicionamento da organização quando esta desenvolve seus projetos de RSE. Para alguns *stakeholders* a organização pode optar por aceitar ou não está influência. Ou ainda, a organização pode ser influenciada em níveis diferenciados, de forma muito específica, de acordo com o interesse dos setores da sociedade em que a empresa está inserida. É possível inferir deste pensamento que os projetos sociais das organizações influenciam e se deixam influenciar pelos *stakeholders* que estão mais próximos e mais informados sobre os atos da empresa. À medida em que estas ações sociais são confrontadas ou questionadas, ou ainda diminuídas em relação a outro ato empresarial qualquer, a influência acaba tomando proporções ainda maiores. É possível exemplificar este pensamento com as modificações empresariais ocorridas após as recentes invasões de terras particulares empreendidas por movimentos sociais organizados. Mesmo com fortes ações de RSE as empresas acabam restringindo sua abertura à sugestões e direcionamento para evitar uma exposição inadequada.

De modo geral, o enfoque da existência da influência gerada pelas ações de RSE reafirma que o envolvimento das organizações com as comunidades deve ser gerenciado. Deve ser, ao mesmo tempo, uma fonte de valorização da imagem da empresa e um elemento de contribuição para o desenvolvimento sustentável da comunidade, de modo a auxiliar na preservação da espécie humana e de seu modo de vida.

Mas, para implementar de forma concreta esses projetos de RSE, as empresas devem incorporar o pensamento e a percepção de seus *stakeholders* em

suas estratégias. Assim, a organização deve moldar seus procedimentos de gestão de modo a adicionar os espaços sociais de colaboração como uma competência essencial, uma disciplina empresarial que permearia as decisões empresariais.

Por fim, a postura da empresa em relação à influência trazida pela comunidade deve ser mais receptiva que defensiva. Deste modo, a percepção dos projetos de RSE por parte dos *stakeholders* pode garantir maior valorização para a imagem da organização, além de acrescentar um elemento importante na garantia de continuidade da empresa e de suas ações futuras.

CONCLUSÃO

O aumento das ações de responsabilidade social tem possibilitado a construção de evidências de que há uma nova realidade nas organizações empresariais, uma nova determinação para as práticas empreendedoras, que modifica substancialmente o paradigma tradicional e mecanicista de que todas as ações capitalistas são construídas unicamente a partir de um propósito econômico-financeiro. Obviamente que as empresas continuam tendo como suas principais diretrizes a busca pela produtividade e pelo lucro, mas a inserção de uma cultura social revela uma vocação empresarial diferente, em muitos níveis e matizes, da ação puramente mercadológica.

Tendo em vista este panorama, o desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo entender as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas e verificar se estas são fatores que levam à geração de espaços sociais de colaboração, que são diferentes do espaço de produção, em uma situação de aproximação entre os setores da sociedade.

Neste momento, ao se encerrar a investigação da presente dissertação, pode-se então responder pontualmente à problemática central explorada e, por consequência, afirmar o cumprimento do objetivo geral: as organizações empresariais realmente geram espaços sociais complexos de colaboração por meio de suas ações de responsabilidade social. Partindo para os objetivos específicos, pode-se constatar também que todos foram alcançados a contento. Esta afirmação se sustenta no estudo bibliográfico desenvolvido, bem como nas evidências empíricas encontradas na pesquisa de campo.

Para apresentar os conceitos que dão sustentação para a RSE enquanto elemento de geração de espaços sociais colaborativos para as organizações, buscando suas características e suas bases éticas inicialmente foi realizado um estudo sobre a complexidade, entendendo as empresas como agentes transformadores, principalmente sob o ponto de vista de Morin e Capra. Na seqüência, a pesquisa teórica abordou a visão de Ramos sobre a delimitação dos sistemas sociais, dando as características destes espaços. Por fim, foi levantada a questão das bases éticas para a responsabilidade dos seres humanos, conforme pensamento de Jonas, procurando estabelecer uma aproximação com a atuação das ações de responsabilidade social empresarial (RSE) e a realidade da sociedade.

Neste ponto, em que a pesquisa assume um caráter de trabalho teórico, buscou-se explicitar as condições para a formação de espaços sociais de colaboração, por meio da abordagem dos conceitos mais relevantes sobre o assunto, mesmo que as empresas em geral não tenham, muitas vezes, consciência destes. Demonstraram-se considerações importantes para que as organizações empresariais possam realizar seus objetivos de aproximação com seus públicos de interesse e construir ações de RSE alinhadas com uma tendência inegável da atual realidade: a preocupação com as questões sociais.

QUADRO 11: Convergências entre pesquisa teórica e pesquisa empírica

Pensamento teórico	Constatações com o Estudo de Caso
<p><u>Situações dialógicas</u> – o antagonismo ao lado da complementaridade, a complexidade permite a dualidade no seio da unidade (Morin, 2005).</p>	<p>As ações de RSE do estudo de caso apresentam situações dialógicas. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a empresa estudada investe recursos em áreas diferentes de seu setor de atuação e o faz para conquistar benefícios de imagem; - a exploração do meio ambiente na empresa é desestimulada pelos programa de RSE, mas esta exploração é necessária para a continuidade das operações da organização; - ações de fomento econômico da empresa permitem que os esforços e benefícios possam ser usados pela concorrência, mas se não for assim a ação torna-se inviável.
<p><u>Recursão organizacional</u> – cada momento é ao mesmo tempo produto e produtor, ruptura da linearidade de causa e efeito, existência de circularidade (Morin, 2005).</p>	<p>As ações de RSE da empresa estudada apresentam características de recursão. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - as ações ambientais da empresa estudada modificam a sociedade e esta ao mesmo tempo volta-se para influenciar a organização em suas diretrizes estratégicas; - as atividades de RSE da Rigesa na área educacional estimulam a criação de organizações não governamentais e entidades filantrópicas, que pressionam para a modificação de práticas e políticas privadas e públicas.

CONTINUA

Pensamento teórico	Constatações com o Estudo de Caso
<p><u>Elementos holográficos</u> - Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte (Morin, 2005).</p>	<p>A Rigesa apresenta elementos holográficos em suas ações de RSE. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de redundância nos projetos ambientais, que deveriam ser de conhecimento de todos, mas que precisam ser repetidos continuamente para a efetivação da mensagem; - Ações de RSE da empresa proporcionam replicação do processo a partir das entidades beneficiadas, evidenciando que uma pequena parte pode reproduzir o todo.
<p><u>Formação de sistemas sociais isonômicos</u> – Isonomia é um sistema com igualdade de normas, onde todos os componentes são iguais e possuem objetivos comuns e igualitários (Ramos, 1989).</p>	<p>A RSE praticada pela Rigesa a desloca para mais perto da condição isonômica. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vários projetos possuem características de flexibilidade na negociação do investimento e algumas pessoas envolvidas nos projetos não possuem qualquer compensação financeira; a conversa e as ações são formuladas face a face; há um alinhamento de objetivos.
<p><u>Ética de futuro</u> – Consolidação de uma ética onde todos são responsáveis pela continuidade da humanidade (Jonas, 2006).</p>	<p>As ações de RSE da Rigesa apresentam características da ética de futuro. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As ações da empresa demonstram defender a preservação da continuidade do ser humano no planeta. - As entrevistas com os <i>stakeholders</i> da Rigesa demonstram que há convergência entre a teoria e o pensamento empírico, principalmente nas relações de responsabilidade de quem detém o poder e para a preservação do meio ambiente.

Fonte: Autor, 2008

Os dois objetivos subseqüentes, vinculados ao estudo de caso, foram alcançados com pesquisa empírica aplicada a uma empresa de base florestal, onde foram investigados os seus principais projetos de responsabilidade social, por meio de observação e pesquisa documental; e a opinião dos seus *stakeholders* sobre o assunto, utilizando entrevistas semi-estruturadas. Foi possível verificar uma

proximidade relevante entre o pensamento teórico e os dados coletados no estudo de caso, como resumido no Quadro 11, o que demonstra uma maior conscientização das pessoas sobre o tema e o que também não deixa de revelar, em perspectiva, a importância que a RSE vem assumindo na vida das pessoas.

Assim, tendo em vista a geração de espaços sociais colaborativos nas organizações, por meio das ações de responsabilidade social, os resultados da pesquisa apontam ainda para as seguintes considerações finais:

- Existem realmente novos espaços sociais colaborativos e estes estão muito próximos das ações de RSE e, muitas vezes, são construídos em torno destas iniciativas. As ações sociais empresariais acabam atuando como elementos de integração e colaboração entre os setores da sociedade, proporcionando um alinhamento de objetivos e idéias entre a empresa e os seus *stakeholders*, podendo influenciar de forma intensa inclusive os mercados consumidores. Isso significa que se forem levadas com a intenção de aproximação as ações de RSE não estão desalinhadas com o principal motor das empresas, a busca pela lucratividade, pois também acabam atraindo clientes.
- As ações de RSE constituem uma forte evidência, um indício revelador, de que há uma mudança irreversível no âmago do capitalismo. Entende-se que as ações de RSE são estratégias necessárias para as empresas, para manter determinadas condições de preferência entre consumidores, e que, ao mesmo tempo, tornam-se um campo de modificação social, de evolução em direção a uma situação menos vinculada à acumulação das empresas e seus gestores. Esta constatação dicotômica e dialógica é um reflexo deste movimento.
- As organizações que possuem programas de RSE estão efetivamente modificando a sociedade, auxiliando na geração de espaços sociais distintos daqueles nos quais naturalmente as empresas estariam inseridas. Isso significa que as ações de RSE possuem uma capacidade de produzir mudanças sociais relevantes, pois constituem o espaço adequado para o desenvolvimento de práticas que sejam ao mesmo tempo economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas. Em outras palavras, as ações sociais geram espaços que

permitem uma discussão saudável e necessária pela busca do desenvolvimento sustentável.

- Existe a necessidade das empresas em geral prestarem mais atenção no desenvolvimento das ações de RSE, estas devendo ser incorporadas às estratégias das organizações para estimular a formação desses espaços sociais de maneira adequada. É preciso repensar algumas iniciativas para que estas atinjam um estágio de desenvolvimento mais voltado para a colaboração com outros setores, evitando a unilateralidade fragmentada, que atinge poucos resultados pela falta de continuidade e união.

Assim, tanto a pesquisa teórica quanto a pesquisa empírica demonstraram que um espírito unificador é necessário para enfrentar os desafios impostos na atualidade. Neste momento em que se evidencia o surgimento de mais problemas de ordem social, ambiental e econômica no mundo, muitos dos quais criados pelo próprio homem, só a força da coletividade pode vencer as adversidades.

A coletividade requerida para a consolidação dos espaços sociais nada mais é do que a aplicação de uma realidade já existente nas empresas e entidades de forma geral, a aproximação do capital humano, atuando nas diversas esferas, em consonância com os mesmos objetivos: a preservação do planeta e a continuidade da humanidade.

Por fim, conclui-se que o estudo dos espaços de colaboração permite uma visão mais abrangente do papel das ações de RSE, entendendo-a não apenas como uma estratégia que visa a um ganho de imagem, mas como meios para geração da solidariedade e da união entre os indivíduos, como catalisadoras de um processo positivo e necessário para a sociedade, como indicadores de que é preciso olhar de forma atenta para as questões sociais do ser humano.

Há enfim um consenso de que as ações de RSE são fundamentais no mundo empresarial e delas saem as evidências de que há uma mudança em progresso no mundo capitalista. Isto é uma realidade. Mas, novos pontos de vista para este tema podem ser visualizados a partir deste trabalho. As pesquisas, por exemplo, que proponham um entendimento de como os espaços sociais de colaboração afetam o desenvolvimento das comunidades, ou seja, como são aproveitados efetivamente os recursos destinados para a RSE; ou ainda que verifiquem como a participação do estado, dos vários níveis de governo, pode fazer a diferença neste local de desenvolvimento; são possíveis continuações acadêmicas para a presente

dissertação. Outra continuidade para este estudo estaria na constatação de que de nada adianta debater a responsabilidade social das empresas, se os consumidores também não assumirem sua parcela de consciência. A partir desta pesquisa sobre os espaços sociais é possível verificar o entendimento de como as pessoas se comportam frente às ações de RSE, no sentido de avaliar qual é o papel e a responsabilidade dos consumidores, que efetivamente são os elementos que sustentam economicamente as organizações.

Assim como tudo o que está presente no planeta Terra, as empresas e seus negócios estão interligados em um sistema social e ambiental muito amplo e complexo, estão entrelaçadas de maneira indissociável em uma teia de processos e acontecimentos. Mudanças em qualquer dos elementos desta rede, em algum momento, fatalmente afetarão todos os outros componentes. É dever dos que possuem uma condição de agir sobre esses elementos complexos, ou seja, os seres humanos e suas manifestações coletivas, desenvolver uma ética de futuro, uma responsabilidade que inclua, incondicionalmente, a continuidade da humanidade e suas condições de bem-estar. E as ações de RSE são, com certeza, parte desse processo.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: CASSIOLATO, José Eduardo e LASTRES, Helena Maria Martins (Org.). **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCTm, 1999.
- ANDREOLI, Cleverson V. Gestão Ambiental. In: **Gestão empresarial**: Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANJOS, Maria Anita dos; FARAH JR., Moises. Economia brasileira. In: **Economia empresarial**: Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARROS, Aidil J. S.; LEHFELD, Neide A. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BECKER, Dizimar Fermiano. Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. In: BECKER, Dizimar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.
- BELL, Simon; MORSE, Stephen. **Measuring sustainability**. London: Earthscan, 2003.
- BERTHOUD, Gérald. Mercado. In: SACHS, Wolfgang (Editor). **Dicionário do desenvolvimento**: guia para o conhecimento como poder. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BRACELPA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. **Responsabilidade social das empresas do setor de celulose e papel**. São Paulo, 2005.
- _____. **Relatório anual 2005/2006**. São Paulo, 2006.
- BUCCI, Eugênio; KEHL, Maria Rita. **Videologias**: ensaios sobre televisão. São Paulo: Boitempo, 2004.
- CAPRA, Frijot. **Teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São paulo: Cultrix, 1996.
- CASTELLS, Manuel. A cidade na nova economia. In: MACHADO, Jorge Alberto S. (Org.). **Trabalho, economia e tecnologia**: novas perspectivas para a sociedade global. São Paulo: Tendenz, Bauru: Práxis, 2003.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORDEIRO, José Vicente B, de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão da empresa. In: **Gestão empresarial**: Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DIAMOND, Jared M. **Colapso**: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

DRESNER, Simon. What does sustainable development mean? In: **The principles of sustainability**. London: Earthscan, 2002.

DUBOS, René. **Um animal tão humano**: como somos moldados pelo ambiente e pelos acontecimentos. São Paulo: Melhoramentos/EDUSP, 1974.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 26 abr. 2007.

_____. **Indicadores Ethos**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 19 nov. 2007.

JAMESON, Frederic. **A cultura do dinheiro**: ensaios sobre a globalização. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. **Discurso do sujeito coletivo**: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.

LEWIS, Sandra Barbon. Responsabilidade jurídica e social da empresa. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria da (Org.). **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulinas, 2005.

_____. **O método 6**: ética. Porto Alegre: Sulinas, 2005.

_____. **Ciência com consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MÜLLER, Geraldo. Desenvolvimento sustentável: notas para a elaboração de um esquema de referência. In: BECKER, Dizimar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Juruá, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição (on competition)**: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Introdução crítica à sociologia brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

_____. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHARDSON, R.; PERES, J.; CORREIA, L.; PERES, M.; WANDERLEY, J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGESA CELULOSE, PAPEL E EMBALAGENS LTDA. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.rigesa.com.br>>. Acesso em 23 mai. 2007.

RIGESA CELULOSE, PAPEL E EMBALAGENS LTDA. **A natureza do nosso negócio**. Disponível em: <<http://www.rigesa.com.br>>. Acesso em 23 mai. 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A hegemonia institucional, a responsabilidade social e o compromisso ético da organização produtiva**. Tese (Doutorado em Engenharia da Avaliação e Inovação Tecnológica). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. Academy of Management Executive Journal. vol. 5. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1991.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Christian Luiz da. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SOARES, Luiz Antonio Alves. **Guerreiro Ramos: considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado**. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO ORIENTATIVO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA
SEMI-ESTRUTURADA COM OS STAKEHOLDERS**



CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO – UNIFAE MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem como objetivo obter dados sobre a percepção das ações de Responsabilidade Social Empresarial, para fundamentação do trabalho acadêmico do curso de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento do Centro Universitário Franciscano – UNIFAE, de Curitiba (PR). Sua participação é importante para responder as perguntas abaixo, salientando que não há a necessidade de se identificar.

1. Para você, qual é a importância dos projetos de Responsabilidade Social Empresarial?
2. Em sua opinião, porque as organizações empresariais desenvolvem ações de Responsabilidade Social?
3. Em sua opinião, os projetos de Responsabilidade Social desenvolvidos pelas empresas cumprem que função na sociedade?
4. Você acredita que os projetos de Responsabilidade Social Empresarial permitem uma aproximação entre os setores e agentes da sociedade?
5. Em sua opinião, é possível que a aproximação entre os setores da sociedade gere espaços de colaboração, ou seja, um local onde as entidades possam se ajudar mutuamente?
6. Caso seja possível gerar estes espaços de colaboração, você acredita que as ações de Responsabilidade Social Empresarial auxiliariam na conversação e negociação entre as entidades?
7. Em sua opinião, as empresas que desenvolvem ações de Responsabilidade Social são mais ou menos influenciadas pelos seus públicos de interesse?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
UTILIZADO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM OS STAKEHOLDERS**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO – UNIFAE
MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
PARA ENTREVISTA COM PESSOAS**

Por meio deste documento, eu, _____, estou dando meu consentimento para ser entrevistado(a) por Eduardo Augusto Dreweck Mota. Fui informado(a) de que se trata de um estudo para responder se as Organizações Empresariais podem ser consideradas espaços sociais de colaboração por meio das ações de responsabilidade social desenvolvidas por elas.

Tenho conhecimento que todas as informações serão utilizadas, exclusivamente, para o propósito do estudo e estou ciente de que algumas serão utilizadas para ensinar estudantes de graduação e pós-graduação, bem como serão publicadas em meios impressos ou eletrônicos.

Estou sabendo que o meu anonimato será preservado nos resultados e as respostas das minhas entrevistas não serão fornecidas a outras pessoas. Será utilizado um nome fictício, uma sigla ou um número para identificar-me como participante no estudo.

Fui informado(a) também que este consentimento é livre e que posso desistir mesmo após a entrevista ou a qualquer momento. Minha participação é voluntária, posso negar-me a participar dela sem que isso acarrete algum efeito negativo a mim ou à minha família.

Aceito participar da pesquisa e entendo as condições indicadas na orientação descrita no presente termo.

Canoinhas, ____/____/____

Entrevistado: _____

Assinatura: _____

Eduardo Augusto Dreweck Mota

Assinatura: _____

**APÊNDICE C – OFÍCIO REMETIDO AO REPRESENTANTE DA ORGANIZAÇÃO
PESQUISADA CONTENDO O COMPROMISSO ÉTICO ASSUMIDO**



CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO – UNIFAE
MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO

Curitiba (PR), 14 de outubro de 2007

Ilmo. Sr. Etsuro Murakami
MD. Diretor Florestal
Rigesa Celulose Papel e Embalagens Ltda.

Prezado Senhor,

Estou desenvolvendo uma proposta de pesquisa em ciências sociais aplicadas, tendo como objetivo responder se as Organizações Empresariais podem ser consideradas espaços sociais de colaboração por meio das ações de responsabilidade social desenvolvidas por elas.

Sendo assim, solicito autorização de V.Sa. para realização de parte desta referida pesquisa nesta organização, tendo como objetivo principal conhecer a opinião de alguns *stakeholders*. O roteiro da entrevista a ser aplicada está anexado a este documento.

Também solicito de V.Sa. autorização para divulgação e publicação dos resultados obtidos, sempre considerando os aspectos éticos da pesquisa, que são os seguintes:

- * os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes de sua natureza e circunstância que envolvem o processo de estudo;
- * a identidade dos sujeitos da pesquisa serão protegidos;
- * os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente, incluindo o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo em revelar;
- * os resultados serão baseados nos dados sem distorções e serão apresentados na UNIFAE antes de publicados.

Agradeço a atenção dispensada e aguardo deferimento.

Atenciosamente,

Eduardo Augusto Dreweck Mota
Pesquisador

**APÊNDICE D – RESPOSTA DO REPRESENTANTE DA ORGANIZAÇÃO
PESQUISADA COM AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

RIGESA
Soluções em embalagem MeadWestvaco

Divisão Florestal
Av. Rigesa 2929
89490 000 Três Barras SC
Caixa Postal 13
Tel 47 3621 5400

TERMO DE ACEITE

Aceitando os preceitos éticos apresentados, autorizo o pesquisador Eduardo Augusto Dreweck Mota a realizar seus estudos nesta empresa, sendo permitido-lhe acesso para observação e entrevista junto aos stakeholders que concordarem em participar do estudo sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

Três Barras, 10 de dezembro de 2007



RIGESA CELULOSE, PAPEL E EMBALAGENS LTDA.

Etsuro Murakami

Diretor Florestal

ANEXOS – FOTOS DE PROJETOS DA RIGESA



Exposição de trabalhos ambientais do PACA

Fonte: Rigesa, 2006



Crianças conhecem trilha ecológica da Rigesa

Fonte: Rigesa, 2007



Projetos de educação patrocinados pela Rigesa compartilham resultados

Fonte: Rigesa, 2007



Área de preservação da Rigesa em parceria com a SPVS

Fonte: Rigesa, 2007



Professores participam de seminário ambiental da Rigesa

Fonte: Rigesa, 2007



Doação de veículo patrocinada pela Rigesa para hospital da região

Fonte: Rigesa, 2008



Conscientização de saúde em comunidade próxima

Fonte: Rigesa, 2006

EVITAR INCÊNDIOS É PROTEGER A VIDA

- Nunca deixe tocos de cigarros, vidros ou latas na mata;
- Não faça fogueiras no campo;
- A fumaça pode causar acidentes em rodovias;
- Evite desmatamentos;
- Queimadas devem ter auxílio especializado.

Ao primeiro sinal de incêndio ligue:

0800 644 5400



SOS FLORESTAS

PROGRAMA de PREVENÇÃO de INCÊNDIOS - RIGESA

RIGESA

Soluções em embalagem MeadWestvaco

**Consciência ambiental.
Responsabilidade social.**

Conscientização de segurança em áreas florestais

Fonte: Rigesa, 2007

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](#)