

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

VANESSA DE SOUZA FRAGA DE SOUZA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AS ESTRATÉGIAS
INTERSETORIAIS DA RELAÇÃO PRIVADO E PÚBLICO
EM BLUMENAU, SC**

BLUMENAU

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

VANESSA DE SOUZA FRAGA DE SOUZA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AS ESTRATÉGIAS
INTERSETORIAIS DA RELAÇÃO PRIVADO E PÚBLICO
EM BLUMENAU, SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Marialva Tomio Dreher, Dr^a.

BLUMENAU

2007

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AS ESTRATÉGIAS
INTERSETORIAIS DA RELAÇÃO PRIVADO E PÚBLICO
EM BLUMENAU, SC**

POR

VANESSA DE SOUZA FRAGA DE SOUZA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof^ª. Marialva Tomio Dreher, Dr^ª. - Orientadora, FURB

Membro: Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Dr., FURB

Membro: Prof^ª. Maria José Barbosa de Souza, Dra., UNIVALI

Coord. PPGAd: Prof^ª. Denise Del Pra Neto, Dra.

BLUMENAU, 16 DE SETEMBRO DE 2007

Dedico este trabalho a quem mais abdicou de minha atenção nestes últimos dois anos, minha filha Luana. A você que tantas vezes me acompanhou nas tardes de pesquisa no mestrado e nas noites em sala de aula, entendendo que o esforço deste estudo não será em vão.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

A minha cara orientadora e “amiga” Marialva Tomio Dreher, que desde o primeiro contato tão bem me conduziu, esclarecendo e motivando, instigando-me a aprender e aprimorar sempre. Exemplo de responsabilidade social para com seus alunos e amigos.

Ao professor Sampaio, que me iniciou na academia, fazendo-me despertar o interesse pelo tema da responsabilidade social empresarial, e hoje membro da banca examinadora desta dissertação.

À professora Amélia Silveira, pela sua participação na pré-banca e esclarecimentos na correria do dia-a-dia do Programa. À professora Maria José aceitando ao convite de fazer parte da banca examinadora da dissertação. Aos amigos professores que formei durante a minha caminhada de estudos.

Aos colegas de mestrado, que ajudaram a tornar o primeiro ano do curso menos maçante com as churrascadas e *happy-hours*.

Ao programa de bolsa do governo federal e a CAPES que potencializaram financeiramente que eu me mantivesse no Programa do Mestrado.

Aos gestores da ACIB e do Núcleo – Ricardo Stodieck, Marilda Steil, Amélia Malheiros, Maike Rothenburg, Marlene Carvalho, e da SEMASCRI – Márcia Kayser, Alessandra Fandaruff, Júlio César Pereira e Mário Hildebrandt, que contribuíram para que este trabalho final se concretizasse, oportunizando o espaço para a pesquisa.

E em especial, a minha família, marido, filha, pais e amigos, que pacientemente acompanharam meu esforço e empenho em cumprir com a pesquisa.

Não é o que eu digo ser, mas minhas ações que me definem.

Autor desconhecido

RESUMO

Diante do movimento ora apresentado pelas organizações privadas, é possível verificar o aumento do interesse da atuação junto ao campo social. Nesse sentido, no desenvolvimento do município de Blumenau, a condução da responsabilidade social tem sido objeto de inquietação em vários setores, especialmente o setor privado e público. Neste caso, fazendo um recorte para as questões relativas aos esforços de parcerias intersetoriais conduzidos para a responsabilidade social empresarial, observa-se que esta ação apresenta-se como uma contribuição para minimizar as problemáticas sociais, uma vez que as empresas passam a se envolver se aproximando da sociedade e, portanto, compreendendo melhor suas carências, embora esta seja apenas uma parte das várias iniciativas que são importantes para o desenvolvimento local. Em vista disso, esta pesquisa teve como objetivo realizar uma análise das estratégias setoriais do Núcleo de RS/ACIB e da SEMASCRI, na condução das estratégias intersetoriais que ocorrem nas práticas de responsabilidade social empresarial. Para atingir este objetivo, realizou-se inicialmente uma pesquisa exploratória, com método qualitativo, de caráter participante, e num segundo momento, uma pesquisa descritiva, com método quantitativo. Os resultados apurados demonstram que o processo de parceria intersetorial na condução da RSE ainda está no estágio inicial, uma vez que se observa o princípio de relacionamento entre os setores. O atual relacionamento ainda requer a construção de parcerias mais efetivas entre as partes, basicamente entre os setores privado e público. Apesar deste estudo apresentar o resultado de iniciativas recentes que ainda não podem ser consideradas eficazes e eficientes, há um certo otimismo, já que os primeiros passos já foram dados em direção à união dos esforços públicos e privados na direção das parcerias intersetoriais em Blumenau.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Estratégias Intersetoriais. Setor Privado. Setor Público.

ABSTRACT

Before the movement now presented by the private organizations, it is possible to verify the increase of the interest of the performance close to the social field. In the development of Blumenau, the social responsibility has been inquietude object in several sections, among them the private sector. In this case, making a cutting for the relative subjects to the efforts of partnerships intersectorial to the business social responsibility, it is observed that this action comes as a contribution to minimize the social problems, once the companies pass wrapping up if approximating of the society and, therefore, understanding their lacks better, although this is just a part of the several initiatives that they are important for the local development. In view of that, this research had as objective the proposal of analyzing the Núcleo de RS/ACIB and SEMASCRI, in the transport of the strategies intersectorial that they happen in the practices of business social responsibility. For so much, it was used the exploratory research method firstly, with qualitative method, of participant character, and in a second moment, the descriptive research, with quantitative method. The select results demonstrate that the process of partnership intersectorial in the transport of RSE is still in the initial apprenticeship. The current relationship still requests the construction of more effective partnerships among the parts, basically between the private sectors and public. In spite of this study to present the result of recent initiatives that they still cannot be considered effective and efficient, there is a certain optimism, since the first steps were already given towards the union of the public and private efforts in the direction of the partnerships intersectorial in Blumenau.

Key words: Corporate Social Responsibility. Intersectorial Strategies. Private Sector. Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contribuição dos diferentes setores.....	44
Figura 2 - Fluxograma da SEMASCRI com foco na DARP.....	73
Figura 3 - Fluxo do relacionamento das entidades envolvidas.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro teórico da Responsabilidade Social Empresarial	29
Quadro 2 - Envolvimento da Empresa na Comunidade.	36
Quadro 3 - Fatores que diferenciam o setor privado do público.	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência da participação das empresas às reuniões do Núcleo de RS/ACIB.....	88
Tabela 2 - Atuação dos gestores do Núcleo RS/ACIB na organização e em RS	96
Tabela 3 - Projetos de RSE desenvolvidos pelas empresas do Núcleo RS/ACIB.....	97
Tabela 4 - Principal papel do setor privado na realização dos projetos sociais.....	98
Tabela 5 - Conceito de parcerias intersetoriais.....	99
Tabela 6 - Modo como as parcerias são desenvolvidas.....	100
Tabela 7 - Convite para participar de parcerias com o setor público	101
Tabela 8 - Projetos do setor público de conhecimento do setor privado.....	102
Tabela 9 - Contribuição das parcerias	103
Tabela 10 - Relação do Núcleo de RS/ACIB com o setor público.....	104
Tabela 11 - Benefícios na condução da RSE.....	105
Tabela 12 - Motivos da relação intersetorial para o fortalecimento projetos RSE.....	106
Tabela 13 - Papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo	106
Tabela 14 - Projetos que poderiam ser desenvolvidos em parceria com o setor público.....	107
Tabela 15 - Dificuldades de relacionamento nas parcerias intersetoriais.....	107
Tabela 16 - Facilidades de relacionamento nas parcerias intersetoriais.....	108
Tabela 17 - Atuação dos gestores do Núcleo RS/ACIB na organização e em RSE.....	109
Tabela 18 - Papel setor privado	109
Tabela 19 - Conceito do que são parcerias de RSE.....	110
Tabela 20 - Dificuldades de relacionamento nas parcerias intersetoriais.....	113

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.2	PRESUPOSTO DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos.....	17
1.4	RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL	20
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	22
2.2.1	Um histórico da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	24
2.2.2	Abordagem Conceitual da Responsabilidade Social Empresarial.....	28
2.2.3	Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	31
2.3	ESTRATÉGIAS.....	38
2.3.1	Conceitos e Escolhas.....	39
2.3.2	Estratégias Intersetoriais	43
3	MÉTODO DE PESQUISA	58
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	60
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	62
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	63
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	66
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	66
4.1.1	Núcleo de Responsabilidade Social da ACIB	66
4.1.2	Secretaria de Assistência Social, da Criança e do Adolescente (SEMASCRI).....	70
4.2	DESCRIÇÃO DOS DADOS DOS RELATÓRIOS DE PARTICIPAÇÃO.....	78
4.2.1	Participação nas Reuniões do Núcleo RS/ACIB	78
4.2.2	Participação nas Reuniões da DARP/SEMASCRI.....	88
4.3	DESCRIÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO	94
4.3.1	Questionário Aplicado ao Núcleo RS/ACIB	95
4.3.2	Questionário aplicado à DARP/SEMASCRI	108
4.4	OCORRÊNCIA E APROVEITAMENTO DAS ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS NA CONDUÇÃO DA RSE	114
5	CONCLUSÃO	122
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ACIB	134
	APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO SEMASCRI	139

1 INTRODUÇÃO

Este projeto aborda a temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e as estratégias intersetoriais como fomento da relação entre setor privado e público. As parcerias entre organizações desses setores constituem redes de compromisso co-responsáveis, que aprimoram o relacionamento entre a esfera pública e privada, possibilitando que sintonizem objetivos, compartilhem valores e trabalhem em prol do desenvolvimento de projetos sociais. Nesse processo, uma deve respeitar as competências da outra: o setor privado adotando políticas socialmente responsáveis, éticas e transparentes, investindo em ações que contribuam para melhoria da qualidade de vida da comunidade e para o desenvolvimento sustentável; o setor público repassando os benefícios, compartilhando informações e direcionando projetos sociais da iniciativa privada para as camadas mais necessitadas da população.

Partindo do pressuposto de que, a partir do conhecimento da percepção das organizações públicas e privadas, é possível identificar elementos capazes de aperfeiçoar o relacionamento entre elas, e implementar novas práticas sociais, esta pesquisa propôs-se a investigar as estratégias intersetoriais dos projetos da Secretaria de Assistência Social da Criança e Adolescente (SEMASCRI) e do Núcleo de Responsabilidade Social (RS) da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB), bem como analisar relação entre tais estratégias e a RSE.

Para tanto, a investigação se deu por meio de pesquisa exploratória, com método qualitativo e quantitativo, e abordagem participante. Cabe salientar que este estudo inclui-se na linha de pesquisa Estratégia, do grupo de pesquisa Estratégia e Competitividade de Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPGAD/FURB).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A sociedade e, por consequência, as organizações vêm atentando cada vez mais para a importância do desenvolvimento de projetos sociais. Estes, por sua vez, quando não são vistos apenas do ponto de vista filantrópico, podem evoluir para a responsabilidade social corporativa, também chamada de RSE.

Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2003), no Brasil, 59%, ou seja, 462 mil empresas, com um ou mais empregados, declararam realizar algum tipo de ação social (desde doações filantrópicas a projetos sociais). Empresas associadas ao Instituto Ethos, por exemplo, caracterizam-se pelo interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente, contribuindo para ampliar a intermediação entre as organizações. Essas empresas, de diferentes setores e portes - cujo faturamento anual representa cerca de 35% do PIB brasileiro - contam com aproximadamente 1.271 associados e empregam cerca de um milhão de pessoas (ETHOS, 2007).

Em uma pesquisa do IPEA, aplicada a 165 mil empresas da região Sul em 2001, Santa Catarina foi o Estado que mais obteve participação, ou seja, 23.925 mil, 50% das empresas investigadas desenvolviam ações sociais voltadas para comunidade externa. Além disso, 21 empresas catarinenses são associadas ao Instituto Ethos (ETHOS, 2007).

Embora haja empenho por parte de muitas empresas, a desigualdade e a exclusão social ainda são evidentes no país. Blumenau, um dos maiores pólos da indústria têxtil do País¹, também sofre com essa realidade. Parte disso se deve à migração que se principiou a partir da década de 70, quando muitas famílias se mudaram para o município em busca de oportunidades de emprego e de melhor qualidade de vida. A partir dos anos 90, o setor têxtil vivenciou sérias crises que culminaram na redução dos postos de trabalho. Em virtude do alto crescimento da População Economicamente Ativa (PEA) de Blumenau, entre 1995 e 2000, o índice de emprego caiu dez pontos percentuais, passando de 64,7% para 54,7%. Entre 2005 e 2006, esse índice recuperou-se, passando de 55,9% a 56,5% (PMB, 2007b). Em 2006, a cidade contava com 301.333 habitantes, destes 183.433 compunham a População Economicamente Ativa (FURB, 2007).

No ano de 2006, 4,3% dos chefes de domicílios, em que residem por volta de 12.957 pessoas, declararam-se sem rendimentos; 4,77% com rendimentos entre ¼ a 1 salário mínimo, o que corresponde a cerca de 14.377 residentes; 31,86% mais de 1 a 3 salários mínimos, em torno de 95.997 residentes; 23,6% com rendimentos do chefe com mais de 3 a 5 salários mínimos, aproximadamente 71.095 residentes; 21,9% com rendimentos do chefe com mais 5 a 10 salários mínimos, por volta de 66.066 residentes; 10,7% com rendimentos do chefe mais

¹ Subentende-se que por ser um dos maiores pólos têxteis do país, geraria mais emprego e renda e com isso a cidade poderia dirimir, pelo menos parcialmente, a problemática de exclusão social.

de 10 a 30 salários mínimos, em torno 32.391 residentes; 2,8% com rendimentos do chefe acima de 30 salários mínimos, cerca de 8.543 residentes (FURB, 2007).

Observa-se que 9,7 % dos chefes de família ganharam até um salário mínimo, em condições pouco favoráveis. Essas dificuldades deterioram a qualidade de vida, restringindo o acesso à saúde, ao lazer e à educação, aumentando os índices de exclusão social e gerando um significativo acréscimo no número de atendimentos da SEMASCRI/DARP, que tem sua atuação diretamente ligada às condições socioeconômicas da população local. A maior parte da demanda que busca auxílio da Política Pública Municipal de Assistência Social é composta por mulheres “chefes de família”, com baixa escolaridade, pouca qualificação profissional, inserção precária ou não inserção no mercado de trabalho (PMB, 2007b). Em 2000, o índice de desemprego atingiu 9,52% da população blumenauense.

Diante deste quadro, apresentam-se duas faces de uma mesma realidade regional: por um lado, aumenta a atuação das organizações no campo social, por outro lado, crescem os índices de pobreza e exclusão. Nesse contexto, as estratégias intersetoriais podem gerar uma interface de comunicação entre as instituições públicas e privadas para que, a partir da troca de experiências e informações sobre as necessidades e demandas sociais, ambas possam aperfeiçoar estratégias e ajudarem-se mutuamente.

A SER precisa ir além de ações estratégicas que beneficiam públicos ligados a organização. Ela deve ser desenvolvida junto a camadas sociais carentes de recursos físicos, financeiros e técnicos, pois deste modo, a empresa terá a oportunidade de transferir tais recursos, num processo de troca em que ambos cresçam. Muitas vezes, a inserção torna-se difícil. O desconhecimento dessas realidades e as dificuldades de identificação e aproximação podem limitar as organizações privadas ao isolacionismo, desenvolvendo ações que não atinjam aos públicos realmente necessitados, ou atendam a uma pequena parcela do todo, muitas vezes, com ações paliativas e pouco relevantes.

O setor público, ao contrário, conhece os problemas que afligem a sociedade e, embora desenvolva projetos que visam à minimização da exclusão social, não tem acesso às ferramentas adequadas para executá-los, e quando tem, não possui recursos suficientes para implementar. Em vista disso, a esfera pública também pode deixar de desenvolver muitas ações, com uma capacidade de atendimento muito aquém da que teria se obtivesse recursos financeiros, operacionais, materiais, talentos humanos, entre outros.

Para caracterizar o setor público, Santos (1998) aborda a reforma do Estado sob os paradigmas da transformação social da modernidade: a revolução a ser exercida contra o Estado e o reformismo a ser exercido pelo Estado. Na mudança social reformista, o papel do Estado estava pautado nas estratégias de acumulação, confiança e legitimidade. A primeira estratégia visava à estabilidade da produção capitalista, a segunda a estabilidade das expectativas dos cidadãos ameaçados pelos riscos advindos das externalidades e, por fim, a terceira em que a hegemonia objetivava a lealdade das diferentes classes sociais. A partir da institucionalidade reformista, estabeleceram-se os três princípios da modernidade: Estado, mercado e comunidade.

Nesse contexto, o governo pode ser visto como uma organização que promove a concorrência entre os serviços públicos, devendo se preocupar mais em obter recursos do que em gastar. Quando não demonstra uma vantagem comparativa, o Estado deve ser substituído por instituições privadas mercantis e do terceiro setor (SANTOS, 1998).

Muitas empresas de Blumenau estão participando de grupos de trabalho e/ou núcleos de RS, nos quais discutem conceitos, ferramentas e, principalmente, compartilham experiências sobre RSE. O objetivo é unir forças, articular a comunidade empresarial para que se torne socialmente responsável. Dentre essas iniciativas coletivas, está o Núcleo de RS/ACIB.

O Núcleo de RS/ACIB visa fortalecer o capital social das organizações, fomentando ações de responsabilidade social empresarial e buscando alternativas para o desenvolvimento regional sustentável. Com pouco mais de dois anos de atuação e 20 empresas blumenauenses afiliadas, as discussões do Núcleo ainda são primárias. Estão se familiarizando com os conceitos de responsabilidade social empresarial e de filantropia e compartilhando suas vivências na área de Responsabilidade Social.

Na lógica da economia de mercado, o termo capital social refere-se aos recursos naturais, serviços ambientais, funções e valores econômicos. Ao tratá-los como preço zero, aumenta-se, ainda mais, o risco de exauri-los ou manejá-los insustentavelmente. Na gestão comunitária, o capital social deve ser visto como um transitório para alcançar o desenvolvimento sustentável.

A condução da RSE envolve a interação entre diversos públicos. O setor público, embora tenha - ou deveria ter - pleno conhecimento das realidades dos menos favorecidos,

nem sempre viabiliza eficientemente o desenvolvimento destes públicos. Talvez lhes falte conhecimento técnico e recursos para implementação de ações apropriadas.

A missão pública da SEMASCRI é o conhecimento avançado dos problemas sociais do município. A constante necessidade de atualização dos levantamentos para que se possa buscar fundos do governo federal e repassá-los à população carente, habilita esse órgão a fornecer valiosas informações para o direcionamento adequado de projetos sociais. A cooperação entre a SEMASCRI e as empresas, por meio do Núcleo RS/ACIB, pode ser um caminho eficiente para o desenvolvimento da parceria entre setor público e privado em Blumenau.

Em uma pesquisa sobre estratégias de participação privada e pública, Dreher (*et al.*, 2006) constatou que ainda não há indícios de participação integral das demandas da SEMASCRI nos projetos do Núcleo de RS/ACIB. Por enquanto, as empresas participantes utilizam seus próprios critérios para selecionar as demandas sociais em que investem recursos financeiros, materiais e humanos, ou seja, a relação entre a esfera privada e pública ainda encontra-se desarticulada.

Enquanto não houver parcerias intersetoriais, a RSE não terá condições de se desenvolver, pois a iniciativa privada conhece suficientemente os problemas sociais e a iniciativa pública não dispõe de recursos suficientes para saná-los. Sendo assim, esta pesquisa propôs-se a investigar como são conduzidas as estratégias intersetoriais, privadas e públicas, nas práticas de responsabilidade social empresarial no município de Blumenau, SC.

1.2 PRESUPOSTO DE PESQUISA

Considera-se que as estratégias intersetoriais consolidadas podem contribuir para a condução da responsabilidade social empresarial nos setores público e privado. Ambos poderiam cooperar, trocando informações e direcionando suas ações a públicos que realmente necessitem de desenvolvimento e promoção social.

Nutt e Backoff (1992) sugerem que o cenário público ajuda a identificar práticas que podem ser úteis, proporcionando uma base para a integração de idéias e novas possibilidades à administração estratégica. Desse modo, parcerias podem conduzir a relacionamentos que primem pela cooperação e transparência na comunicação. A ausência de estratégias intersetoriais, ao contrário, pode dificultar o encaminhamento das iniciativas de

responsabilidade social empresarial, pois as organizações privadas raramente dispõem de mecanismos que possam identificar as demandas realmente necessitadas.

Segundo Swedberg (2004), as atividades econômicas, inclusive a capacidade empresarial, ajustam-se por meio das relações sociais e, depois, às redes. Com isso, a passagem de um sistema de redistribuição para um de intercâmbio via mercado, culmina em um sistema de estratificação, é a teoria de transição do mercado. Sob a perspectiva da sociologia econômica, que envolve a aplicação de idéias, contexto e métodos sociológicos dos fenômenos econômicos, é possível encontrar pistas sobre as contradições e ambivalências da lógica do trabalho e do capital. O cálculo custo x benefício, por exemplo, apresenta-se como um axioma. A empresa pode ser solidária no modo de distribuição dos ganhos, pois o objetivo da empresa é gerar lucro, mas solidariedade está em dividi-lo. Num primeiro momento, a solidariedade é interna, com os empregados, para, posteriormente, estender-se ao âmbito externo, no caso, a sociedade.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa voltam-se para:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias intersetoriais privadas e públicas do Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e da Secretaria Municipal de Assistência Social e da Criança e Adolescente (SEMASCRI), que ocorrem nas práticas de responsabilidade social empresarial, no município de Blumenau, SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias intersetoriais existentes entre o Núcleo de Responsabilidade Social (Núcleo RS) da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e a Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de Recursos (DARP) da Secretaria Municipal de Assistência Social e da Criança e Adolescente (SEMASCRI).

- b) Estudar as experiências de RSE no Núcleo RS/ACIB e na DARP/SEMASCRI.
- c) Conhecer a opinião dos representantes do Núcleo e da DARP sobre a condução das estratégias intersetoriais na gestão da RSE.
- d) Analisar a ocorrência e o aproveitamento das estratégias intersetoriais na condução da RSE em Blumenau, SC.

1.4 RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA

A pesquisa foi realizada em organizações voltadas à área social, localizadas no Médio Vale do Itajaí: a SEMASCRI e o Núcleo de RS da ACIB. A primeira por seu caráter público, função social e profundo conhecimento sobre as problemáticas sociais do município; a segunda, por agregar empresas de Blumenau em torno de um objetivo: o fomento da responsabilidade social nas ações empresariais. Ambas possuem missão social estruturada, com objetivos definidos em seus projetos e demonstraram interesse pelos resultados da pesquisa

Antes da escolha do Núcleo RS/ACIB, analisou-se a possibilidade de estudar duas outras iniciativas coletivas de RSE. Uma delas visa à conceituação, mobilização e incorporação da RSE, mas não foi selecionada porque as empresas reunidas não são afiliadas ao núcleo e o público das organizações do setor privado não é cativo, o que inviabilizava a intenção de repassar o conhecimento pelo período de um ano, dificultando a pesquisa exploratória. A outra iniciativa não foi escolhida por ter poucas organizações privadas afiliadas, já que o grupo consiste em uma associação de profissionais que desenvolvem, anualmente, ações de RSE. Diante disso, considerou-se que a investigação das estratégias intersetoriais dos projetos sociais do Núcleo de RS da ACIB e da SEMASCRI, poderia gerar novas perspectivas para o desenvolvimento de ações sociais.

A partir da parceria entre setores, as instituições privadas podem, por meio das informações do setor público, vislumbrar projetos mais eficazes e conhecer a amplitude dos já desenvolvidos. As públicas, por sua vez, podem orientar a iniciativa privada para ações mais eficientes que atendam às reais necessidades da comunidade. Isso condiz com afirmação de Tachizawa (2002) de que a satisfação da sociedade está relacionada ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais. Conforme Fischer (2002), as alianças estratégicas

conferem credibilidade à relação entre organizações, clareando objetivos, intenções, formas de atuação e resultados esperados.

A pesquisadora teve acesso a todos os projetos sociais intersetoriais que estavam sendo desenvolvidos pelas empresas afiliadas ao Núcleo, bem como pela SEMASCRI, entenda-se os projetos na íntegra, atas de reuniões, material gráfico, vídeos, depoimentos, entrevistas, entre outros. O apoio logístico foi de extrema importância, principalmente na fase de acesso aos atores envolvidos e de aplicação das entrevistas.

Este estudo contou com financiamento da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e se fundamenta na importância acadêmica e social presentes na possibilidade de interação entre as organizações pesquisadas. Ele analisa, por um lado, a provável carência de recursos na área pública para sanar a problemática social; por outro, o possível interesse do setor privado em desenvolver ações sociais, assim como os recursos técnicos e financeiros disponíveis para tanto. Sendo assim, procurou-se explicitar as duas partes das relações intersetoriais e propor métodos que poderão contribuir para o desenvolvimento da RSE.

Espera-se que este trabalho contribua para o avanço do tema, valorizando as práticas das instituições pesquisadas e despertando o interesse de outras organizações por essa nova forma de gestão.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho contém 5 capítulos. O primeiro traz a introdução que apresenta o tema, os pressupostos, a justificativa, os objetivos e a relevância da pesquisa. O segundo contém a fundamentação teórica sobre a responsabilidade social empresarial e as estratégias intersetoriais. O terceiro aborda o método de pesquisa, o delineamento, o material, as especificações da população e amostra pesquisada, a definição dos termos e variáveis da pesquisa, os procedimentos de coleta e de análise dos dados e a validação do instrumento de coleta de dados. O quarto contém a análise e interpretação dos resultados que identifica pontos comuns e divergentes entre a teoria e a realidade pesquisada. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma descrição geral do assunto, iniciando-se com a temática da responsabilidade social individual enfatizando posteriormente a responsabilidade social empresarial, sua evolução, base teórica e dimensões, para então adentrar em estratégias, focando as estratégias coletivas com abordagem para a intersectorialidade entre organizações do setor privado e público.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade, segundo Comte-Sponville (2005) decorre de uma lógica da decisão, de escolhas entre quatro ordens necessárias, a saber: a ordem tecnocientífica, a ordem jurídico-política, a ordem moral e a ordem ética. A ordem tecnocientífica (ou econômico-científica) é estruturada internamente pela oposição entre o possível e impossível, mas incapaz de se limitar a si mesma, limitando-se apenas ao exterior, pois nem tudo que é cientificamente pensável e tecnicamente possível é de fato realizado.

Na ordem jurídico-política, que é estruturada internamente pela oposição entre o legal e o ilegal, também não está limitada a si mesma, pois como a anterior, não há limites democráticos à democracia, nem jurídicos ou políticos ao direito à política, limitando-a, mais uma vez apenas ao exterior. A ordem moral (dilema entre o dever e o proibido), por sua vez, precisa ser completada, pois ela por si mesma é insuficiente. Seria o caso, por exemplo, de um indivíduo que age moralmente, seguindo os parâmetros de conduta legais, cumpre seu dever, sem ultrapassar a tal.

Por fim, a ordem ética, que Comte-Sponville (2005) chamou de finitude do amor à verdade, à liberdade e a humanidade. Mesmo que o ser humano esteja longe de atingir a plenitude do amor, este serve mais como motivação do que como regulação. Deste modo, o autor entende que há a necessidade das quatro ordens ao mesmo tempo, com independência de cada uma, pelo menos relativamente e com interação de todas, já que uma não funciona sem as outras.

Portanto, a responsabilidade social diz respeito ao critério da tomada de decisão e/ou da ética, em que pese na relação, quem é afetado e como a pessoa que toma a decisão gostaria

de ser tratada em situação semelhante, sendo que a ética, por sua vez, se refere a traduzir valores em ação (GRAJEW, 2000).

Tal comportamento remete-nos ao antigo preceito cristão *fazei a outrem o que quereis que vos façam*. Câmara (2006) comenta que a partir do momento em que o indivíduo passa a se enxergar como reflexo do outro, a existência ética possibilita o respeito e a valorização do ser humano. Neste sentido, é importante a consideração da existência do indivíduo, ao mesmo tempo, na esfera pessoal (subjetiva) e social. A partir da tomada de consciência de si mesmo como responsável pelas condições nas quais se dá a existência do outro e com a superação da racionalidade estritamente funcional, há a chance de uma vida associada mais digna e verdadeiramente humana. Trata-se, de repensar os valores que são propostos e/ou impostos aos indivíduos pelas organizações e também nas relações entre os próprios indivíduos. Isso poderá se dar através da assunção do papel da organização e do indivíduo, ambos como sujeitos éticos.

Cabral (2005) considera que a responsabilidade social apresenta-se como um conceito ambivalente e contraditório, pois, por um lado, convoca grupos diversos da sociedade para o enfrentamento da desigualdade social e, por outro, evidencia o risco de transferência entre a responsabilidade dos indivíduos e do Estado. Isso poderá provocar na sociedade ações com conseqüências integradoras e desintegradoras, pois ela tanto pode excluir quanto incluir. Refutando a tal risco, o autor sugere que seja preciso pautar as ações de responsabilidade social com visão de médio e longo prazo contra as diferentes formas de exclusão social, e em consonância com os valores culturais e éticos. Como pressuposto para a efetivação das ações comunitárias, a regeneração dos laços coletivos pela resposta individual seria um norte, em que cada um deve iniciar uma luta cotidiana contra a exclusão, refletindo sobre o tema e agindo diariamente com decisões que diminuam o sofrimento e a exclusão do outro.

Segundo Dallabrida (2004, p. 59),

o conceito da Responsabilidade Social remete a uma nova forma de gestão empresarial que procura balizar-se na responsabilidade pelo todo, numa abordagem sistêmica da concepção dos negócios, mas ainda bastante preocupada com a questão econômica do desenvolvimento.

Makray (2000, p. 111) afirma que a “responsabilidade pelo todo é uma atitude que envolve pessoas e organizações na construção coletiva de uma realidade que interessa a todos e respeite o direito das futuras gerações a uma vida significativa”. Cabe destacar que a responsabilidade pelo todo só poderá se dar a partir do indivíduo, pois responsabilidade não

se delega, ela é pessoal e individual. Ela se confronta com várias ordens heterogêneas, de lógicas e necessidades próprias, e por isso, a decisão da responsabilidade envolve assumir o poder que se tem, sem confundir cada uma das ordens. E se a responsabilidade é individual, Comte-Sponville (2005) defende que não há fundamentos para se falar em ética empresarial ou moral empresarial, visto que uma empresa não tem nem moral, nem deveres, nem ética. Uma empresa possui contabilidade, clientes, objetivos, interesses e obrigações. E por não existir moral e ética *da* empresa, que deve haver moral e ética *na* empresa. Portanto, a ética e a moral é de responsabilidade dos mediadores da organização, dos dirigentes e colaboradores que trabalham *na* empresa.

O que há de realidade no meio empresarial, portanto, é a decisão interior de um indivíduo ou grupo de indivíduos de agir pelo coletivo. Contudo, uma vez dado esse passo inicial, o processo torna-se participativo porque surgem novos interlocutores que também desejam participar do processo. Como resultado, poderá ocorrer, em curto prazo, a conscientização crescente de que o indivíduo é responsável pelo tipo de sociedade em que está inserido. Em médio prazo, a viabilização de resultados em áreas críticas para o bem estar da coletividade. E em longo prazo, a formação de alianças entre empresas públicas, privadas e não-governamentais para ações efetivas de cidadania e a transformação de mentalidades vigentes (MAKRAY, 2000).

Num sentido amplo, a responsabilidade social abrange toda a sociedade e suas organizações, por meio de todos os sujeitos que nela atuam. Devido a isso, muitas organizações têm se preocupado com esta questão, entre eles as organizações empresariais. Neste contexto, no sentido restrito da responsabilidade social, podem-se verificar vários movimentos das empresas nesta direção, o que pode ser denominado responsabilidade social empresarial.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Mudanças rápidas no último século visando discutir o modelo social ora vigente apresentam-se também na forma de metodologias empresariais com abordagem multidisciplinar. Isto pode ser percebido na elaboração das leis e a construção da democracia, na busca em se manter em ambiente competitivo, com os mecanismos de controle, a existência de consumidores exigentes por causa do próprio avanço do conceito de cidadania,

bem como de toda a vigilância da sociedade civil, impondo maiores preocupações às ações empresariais. Essa mudança nos valores das organizações está sendo impulsionada, sobretudo, pela sociedade que passa a fiscalizar e a cobrar uma postura transparente e íntegra das empresas. Isso de dá, principalmente porque os consumidores passam a ser cada vez mais exigentes, e as organizações, na busca de atender ao mercado e às novas tecnologias, acabam por se adequar às mudanças.

Contribui para isto, a tendência da internacionalização das organizações, já que o processo de globalização que atinge as organizações de modo mais amplo, com sua atuação global, também acaba por repercutir na esfera local. Na visão de Parker (1998), se por um lado, essas mudanças trazem consigo a tendência de uma responsabilidade maior quanto à atuação da organização, haja vista seu poder ser disseminado pelo mundo todo, por outro lado, essas demandas podem confundir a distinção entre a necessidade humana e a prática empresarial, entre o econômico e o social, entre negócios e política.

Então, diante das atuais mudanças, percebe-se um processo de nova ordem social. No mundo empresarial a responsabilidade social é vista como uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre, porém, da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados a cidadania (ASHLEY, 2003).

Para o melhor entendimento sobre a RSE, necessário se faz apreciar a base teórica que a sustenta, sua evolução perante o setor privado e os organismos envolvidos, e as dimensões que a RSE abrange no setor privado. Segundo Tachizawa (2002), este movimento que só tende a crescer no meio organizacional, tem sua origem na Escola das Relações Humanas, quando surgem os primeiros indícios de preocupações que iriam mais tarde desencadear na responsabilidade social empresarial (RSE).

A responsabilidade social tem sua fundamentação na teoria da contingência, na teoria institucional e na própria responsabilidade social empresarial. Na Teoria das Contingências, as variáveis situacionais são responsáveis pelo comportamento da organização, desencadeando na dimensão política, a importância dos atores individuais e coletivos no funcionamento das organizações. As proposições centrais dessa teoria envolvem o relacionamento entre membros (autoridade e subordinação), padrões de tomada de decisão como a descentralização, englobando a organização formal como a não oficial e informal. A organização é vista como se adaptando ao seu ambiente e assim, cada estrutura pode ser ótima

dependendo do objetivo da organização. Esta teoria sustenta que a estratégia leva à estrutura, e as contingências, tendo a inovação como principal fator contingencial, influencia as estratégias organizacionais, embora haja um grau considerável de escolha, chamada de escolha estratégica (DONALDSON, 1998).

A Teoria Institucional considera os aspectos sociais e culturais do desenvolvimento em geral. Segundo esta teoria, é a pressão institucional que instiga a empresa a adotar o isomorfismo dos comportamentos similares. Ou seja, a tipificação das ações tornadas habituais por alguns atores institucionaliza um processo central na criação e perpetuação dos grupos sociais (NAGUIB, 2006). O foco dessa teoria está na dinâmica da mudança social, na medida em que a institucionalização como um processo, permitirá especificar o impacto de maior número dos aspectos sociais da tomada de decisão (TOLRBERT; ZUCHER, 1998).

2.2.1 Um histórico da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

A preocupação com a RSE no mundo não é recente, uma vez que diante dos danos causados ao ambiente e das disparidades sociais encontradas em diversos territórios do planeta, lideranças mundiais e nacionais, empresariais e não governamentais perceberam que era preciso desenvolver ações que visassem o equilíbrio das necessidades ambientais, sociais, humanas e econômicas. Neste contexto, esta preocupação surgiu com a criação da Liga das Nações (1920), quando alguns países se reuniram objetivando a promoção da cooperação, da paz e da segurança internacional, sendo este o primeiro passo para se pensar globalmente (UNIETHOS, 2005).

No fim da Segunda Guerra Mundial em 1945, os países aliados (liderado pelo Império Alemão, Império Austro-Húngaro e Império Turco-Otomano) criaram a ONU – Organização das Nações Unidas com objetivo de construir um mundo com maior equidade no que se refere aos direitos humanos, desenvolvimento econômico e social, proteção da infância e respeito à propriedade intelectual (ONU, 2006).

Além da ONU, também foi criado a Organização Mundial do Comércio (OMC, 2006), organismo internacional que teve como função principal facilitar a aplicação das regras de comércio internacional, já acordados internacionalmente, e servir de foro para negociações de novas regras ou temas relacionados ao comércio. A OMC, através da oitava rodada de negociações multilaterais do GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* - também

chamada Rodada Uruguai que durou de 1986 a 1993, estabeleceu medidas liberalizantes que fez tornar mais atrativo o uso das barreiras técnicas relacionadas com a preocupação ambiental e a saúde, cabendo ao país exportador o ônus de provar a ilegitimidade da restrição (BRASIL, 2006a).

Neste sentido, várias iniciativas globais quanto aos direitos humanos, desenvolvimento econômico, social e ambiental, foram desenvolvidas para serem aplicáveis ao meio empresarial, sejam na forma de princípios ou de padrões, tais como: Metas do Milênio, Declaração Universal dos Direitos Humanos, Projeto Sigma, Diretrizes do GRI - *Global Reporting Initiative*, SA 8000, AA 1000 e os Padrões ISO, principalmente a ISO 26000 (que faz referência à certificação da RSE), a ser lançada em 2008 (UNIETHOS, 2005). Estes mecanismos de comando e controle, através da imposição governamental ou adesão espontânea às normas e padrões, fornecem maior previsibilidade quanto aos níveis de redução da poluição e de assegurar a competição no mercado, já que todas as empresas enfrentam as mesmas exigências. Com isso, os recursos destinados à regulação formal podem disseminar informações econômicas, ambientais e sociais impactando, por exemplo, no valor do negócio do ponto de vista financeiro (FERRAZ; MOTTA, 2002).

Como exemplo, cita-se o mercado financeiro que criou índices específicos de ações, como o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), e o surgimento de fundos voltados para o conceito de investimento socialmente responsável (SRI - *Socially Responsible Investment*). (FERRAZ; MOTTA, 2002). Os fundos globais de investimento também são exemplos de critério de aplicação de recursos, tendo a sustentabilidade sócio-ambiental ou a responsabilidade corporativa como base. Há também o índice sócio-ambiental de empresas de energia da Goldman Sachs, os Princípios do Equador, formulados pela *International Finance Corporation* (IFC) e os Princípios para o Investimento Responsável (PRI) (BOVESPA, 2006).

Diante do exposto, pode-se inferir que ao longo da história a responsabilidade social tem de uma forma ou de outra, acompanhado a evolução das empresas. Nas décadas de 1950 e 1960, por exemplo, os princípios da caridade e da custódia foram amplamente aceitos pelas empresas americanas, à medida que mais companhias passaram a admitir que o poder traz responsabilidade. Conforme Borges (2006), as décadas de 1970 e 1980 chegaram com a preocupação de como e quando as empresas deveriam responder sobre suas obrigações sociais, resultando na discussão da ética empresarial como campo de estudo.

Na Europa, na segunda metade do século XX, iniciou-se o movimento a favor da prestação de contas sobre os recursos humanos à disposição da empresa. Na França, a Lei nº. 77769, de julho de 1977, determinava que as empresas com 300 ou mais funcionários publicassem o seu balanço social, demonstrando também as informações relativas ao ano em questão, e aos dois últimos anos. Já nos Estados Unidos, a introdução da idéia de Responsabilidade Social no mundo dos negócios ocorreu junto com a Guerra do Vietnã. A partir de então, o tema passou a ser mais discutido, com a participação de especialistas sobre o assunto, contribuindo com o papel das empresas. Nas empresas brasileiras, o início do processo de conscientização social dos empresários pode ser notado na Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, desde sua publicação, em 1965, pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE) (RUSSO, 2005).

A partir da década de 1990 ocorreu o entendimento sobre RSE por parte do empresariado brasileiro, quando grandes mudanças estratégicas empresariais ocorreram para que se pudesse atender a economia globalizada em que o país se inseria (IPEA, 2001). Antes de 1990, porém, conforme Jaime (2005) defende, a elite empresarial pouco contribuiu para a consciência da sua função social. A trajetória de alguns fatos que comparam a evolução da questão social junto ao empresariado, através da história das empresas brasileiras e os períodos políticos nacional está dividido em períodos, conforme segue:

- a) O primeiro período foi quando se deu a construção da identidade do empresariado, compreendendo entre os anos de 1930 e 1945, quando as empresas, visando consolidar o capitalismo industrial no país, acabaram por apoiar a política trabalhista de Getúlio Vargas, defendendo o controle do movimento operário.
- b) Período democrático, de 1945 a 1964, quando os empresários privilegiaram a solução autoritária visando assegurar a estabilidade e a continuidade do processo de acumulação.
- c) Anos entre 1964 e 1985, em que houve a participação do empresariado nos governos militares resultando no apoio à eliminação gradual dos instrumentos autoritários do regime.
- d) Período da abertura democrática quando a questão social começou a ter espaço, mas o empresariado, defendendo o modelo social baseado na economia de mercado e na livre-iniciativa, acabou por gerar um descompasso entre ao neoliberalismo e a prática corporativista.

- e) Enfim, nos anos 1990, com a abertura do mercado, estabilização econômica e reformas estruturais, o setor empresarial também teve que se reestruturar surgindo novas entidades representativas, dentre elas os institutos liberais (recuperando os princípios neoliberais) de um lado, e do outro lado, instituições que iniciaram as preocupações com a filantropia e a responsabilidade social (como o **PNBE**, por exemplo).

Ainda de acordo com Jaime (2005), com as reformas estruturais, a elite empresarial visualizou, ao mesmo tempo, o risco que corriam em ignorar os novos atores que lutavam por uma sociedade mais justa e democrática, e a oportunidade que se abria com a redução da atuação do Estado no campo da ação social possibilitando às empresas atuarem nesta área, repercutindo em ganhos materiais e simbólicos. Através do PNBE propunha-se uma nova forma de pensar o papel do empresariado, com consciência da sua responsabilidade social e o exercício da cidadania, mas com o tempo, houve um esvaziamento gradual desta instituição em virtude da primazia das diretrizes neoliberais que determinaram a aceleração das reformas voltadas para o mercado. Mais tarde, outras iniciativas surgiram visando o fomento e a conscientização da responsabilidade social empresarial. Pode-se citar a criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) em 1989, e a adesão espontânea de algumas empresas em apresentar seus relatórios sociais seguindo um modelo similar ou igual ao do Ibase, em 1997.

Em 2000, houve uma movimentação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que criou ferramentas de auxílio às empresas, entre elas os Indicadores Ethos de RSE e o Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial. Os indicadores abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. Outra ferramenta brasileira é a Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial, a qual fornece às empresas uma forma de análise e divulgação de suas práticas de responsabilidade social empresarial (UNIETHOS, 2005).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou em dezembro de 2004 a NBR 16000, com o objetivo de estabelecer os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social (NBR 16000, 2004). E, o Conselho Federal de Contabilidade instituiu a resolução CFC 1003/04, a qual aprova a NBC T 15 quanto às informações de natureza social e ambiental, objetivando demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social das empresas (BRASIL, 2004).

Quanto ao mercado financeiro, o pregão das empresas que desenvolvem responsabilidade social, está em alta. A BOVESPA, por exemplo, adotou um processo diferente da normalização. O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial BOVESPA - lançado em 1º de dezembro de 2005, tem o objetivo de oferecer ao mercado um indicador para as ações de empresas comprometidas com responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e promotoras das boas práticas de governança corporativa no Brasil (BOVESPA, 2006).

Diante deste cenário, surge um novo contexto econômico caracterizado por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. Cria-se um movimento em que as pessoas passam a exigir seus direitos enquanto consumidores e clientes conscientes (TACHIZAWA, 2002).

Tal movimento diz respeito ao desenvolvimento de processos com tecnologias limpas, preocupação com o entorno em que a empresa está inserida, com ações sociais que convergem a um único foco, contabilidade social, marketing social, adoção de comportamento ético, dentre muitos outros aspectos relacionados a essa nova forma de gestão (ASHLEY, 2003). Para Drucker (2002, p. 207), “cada vez mais, nessa nossa sociedade pluralista de organizações, tem de se juntar às preocupações fundamentais da comunidade com os aspectos qualitativos da vida, isto é, bens e serviços econômicos, preocupação com a qualidade de vida, ou seja, com o ambiente físico, humano e social do homem moderno e da comunidade moderna.”

2.2.2 Abordagem Conceitual da Responsabilidade Social Empresarial

Conforme Carroll (1991), acadêmicos e praticantes de RSE vêm se esforçando em estabelecer um acordo quanto à definição do conceito. O enfoque da responsabilidade junto ao setor privado da sociedade já vem sendo discutido desde 1950, quando Howard Bowen (1957) contemplou este assunto em sua obra “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, obra que enfocou principalmente as empresas americanas.

Diante disso, faz-se necessário apresentar um quadro teórico (Quadro 1) quanto aos conceitos de responsabilidade social empresarial, segundo os autores e organismos que estudam a temática.

Autor	Abordagem Conceitual da Responsabilidade Empresarial Social
Bowen (1957, p. 14)	“As responsabilidades sociais dos homens de negócios referem-se às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Os sinônimos de responsabilidade social são responsabilidade pública, obrigações sociais e moralidade comercial.
Ackerman (1979)	O encargo da responsabilidade social empresarial está ligado aos mesmos administradores que respondem pelo planejamento das responsabilidades primárias e planejamento de operações dos negócios. Ou seja, o novo gestor deverá administrar os custos humanos, como também as demandas da sociedade.
Preston; Post (1981, p. 61)	“A responsabilidade das corporações para as preocupações sociais surge de suas próprias operações (primária) e as conseqüências delas e de seus impactos (secundária) na sociedade”.
Carroll (1991)	Refere-se às ações e decisões incorporadas aos vínculos empresariais no cumprimento das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Do ponto de vista das condições mais pragmáticas e administrativas, a RSE deve estar integrada nos valores da missão econômica tradicional da organização.
Drucker (2002, p.39)	O desempenho econômico é a principal responsabilidade de uma empresa. Além disso, toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos funcionários, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados.
Ashley (2003)	É o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expressa por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou de alguma comunidade de modo específico, agindo coerentemente de modo pró-ativo com seu papel específico na sociedade e prestação de contas com ela.
NBR 16000 (2004)	É a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável. O desempenho da responsabilidade social deverá considerar a síntese dos desempenhos ambientais, econômicos e sociais da organização, de forma integrada, levando-se em consideração todas as partes interessadas.
UNIETHOS (2005)	Envolve a gestão ética e transparente da empresa com todos os públicos de interesse, estabelecendo metas empresariais que vão ao encontro do desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
Confederação Nacional da Indústria – CNI (2006, p. 9)	Consiste num conjunto de iniciativas por meio das quais as empresas buscam – voluntariamente – integrar considerações de natureza ética, social e ambiental às suas interações com clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, acionistas, governos e comunidades – as chamadas ‘partes interessadas’ – visando ao desenvolvimento de negócios sustentáveis.
ISO TMB/WG SR N 80 (minuta de comissão das diretrizes que formarão a ISO 26000) (2006, p. 10)	São as ações de uma organização para assumir responsabilidade pelos impactos de suas atividades na sociedade e o ambiente, onde essas ações: são consistentes com o interesse da sociedade e do desenvolvimento sustentável, são baseadas em comportamento ético, cumprimento das leis aplicáveis e dos instrumentos governamentais e são integradas nas atividades correntes da organização.
Naguib (2006)	É a relação entre a empresa e a sociedade.

Quadro 1 - Quadro Teórico da Responsabilidade Social Empresarial

Pode-se inferir que as organizações do setor privado, como principal fonte do crescimento e do desenvolvimento, são hoje o centro das atenções e trazem consigo, maiores responsabilidades e outras expectativas sobre sua conduta (GRAYSON e HODGES, 2002).

Mas este enfoque das responsabilidades do setor privado junto ao meio social, não é unânime. Contrapondo a esta visão, a abordagem da economia neo-clássica argumenta que a administração privada tem apenas uma responsabilidade: maximizar os lucros para seus sócios. O economista Milton Friedman, expoente desta visão, argumenta que os assuntos sociais não competem ao setor privado, e este problema pode ser resolvido com o funcionamento do sistema de livre comércio. Para ele, administrar é lucrar tanto quanto possível de acordo com as regras básicas da sociedade, em que a lei e o costume ético já estão incorporados. Para Friedman (1988, p. 120), só há uma responsabilidade social do capital: “usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.” Nesta visão, a declaração dos lucros, de acordo com a lei e o costume ético abrange três componentes que envolvem o conceito da responsabilidade social empresarial de Carroll (responsabilidade econômica, legal e ética), excluído por Friedman apenas o componente filantrópico, (CARROLL, 1991).

.Preston e Post (1981) analisaram o escopo da administração responsável em termos de envolvimento da empresa com o ambiente social em primário e secundário. O envolvimento primário se refere essencialmente às questões econômicas atingindo fornecedores, empregados, produção, marketing, obrigações e formalizações legais. Em resumo, a esfera primária vai ao encontro do que Milton Friedman defende quanto às responsabilidades sociais de uma organização privada. Por sua vez, no envolvimento secundário, é considerado as questões que envolvem o processo de políticas administrativas que ultimamente tem sido implementadas e reconhecidas como essenciais à administração efetiva em longo prazo. A política pública como uma diretriz para o comportamento de responsabilidade social incorporado não conduz a um resultado qualquer. Diferentemente do que poderia surgir com os princípios da *laissez-faire*, estritamente fundamentalistas, a tendência com as metas das políticas públicas sugestionam uma gama de atividades empresariais que vão além das considerações de lucro em curto prazo.

Os princípios do *laissez-faire*, defendida pela Economia Clássica, defende que o homem de negócios está sujeito às exigências de ordem moral e que o interesse pessoal está em proveito do interesse social tornando a moralidade suave. Segundo Comte-Sponville

(2005, p. 84) a empresa só é socialmente correta, estando a serviço dos seus clientes, “porque a única maneira de satisfazer duradouramente os clientes, logo o acionista, é evidentemente satisfazer, pelo menos em parte, os assalariados”.

Historicamente, Bowen (1957) considerava que os princípios do *laissez-faire* só funcionavam na teoria, pois na prática, surgiam muitos conflitos entre o interesse pessoal e os interesses sociais. Alguns desses problemas advieram da incapacidade ou omissão do público em aceitar as responsabilidades sociais indispensáveis ao sistema para burlar resultados sociais. Além das falhas morais, Bowen (1957) apontou as condições técnicas que contribuíram para os conflitos de interesse, tais como, a formação da empresa em grande escala e concentração de poder econômico, flutuação da atividade comercial com fases de desemprego, desemprego tecnológico, insegurança pessoal em face da velhice, doença e morte, disparidade de distribuição de renda, desigualdades de distribuição de oportunidades econômicas, exploração dos recursos naturais, padrões de consumo materialista, menosprezo dos prejuízos e valores sociais da atividade econômica. Com isso, esforços da sociedade têm conduzido para o declínio progressivo do *laissez-faire* na teoria e na prática, incrementando o controle social na vida econômica. Tal movimento visto através da RSE pode ser entendido de acordo com as dimensões que ela abrange.

2.2.3 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Várias dimensões da RSE são apresentadas pelos teóricos. Carroll (1991) considera que a responsabilidade social empresarial envolve quatro tipos de responsabilidades sociais: dimensões econômica, legal, ética e filantrópica. Essas quatro categorias ou componentes da RSE são retratadas na forma de uma pirâmide, sendo a responsabilidade econômica a base da pirâmide, e a filantrópica o ápice. Já Drucker (2002) fala da dimensão política e social, tendo em vista que um empreendimento não sobrevive isolado da sociedade em que se insere.

Na dimensão econômica, fica clara a responsabilidade das organizações do setor privado – proporcionar bens e serviços aos membros da sociedade (CARROLL, 2002). Carroll (2002) e Drucker (2002), o desempenho econômico, embora não seja a única responsabilidade de uma empresa, é a principal, pois sem o lucro a empresa não pode cumprir com quaisquer outras responsabilidades.

Segundo Melo Neto e Froes (1999), a empresa é, por excelência, criada e constituída com um objetivo: o lucro. Executar uma tarefa e esperar retorno por ela faz parte da natureza humana e empresarial. Portanto, ferramentas e mecanismos que possam aperfeiçoar o trabalho e aumentar a renda são bem-vindos. Exemplo disso são os Indicadores Ethos, que por meio das sete diretrizes, orienta a empresa a atuar com responsabilidade social. Com relação aos clientes e consumidores, segundo Ethos (2007) a empresa deve investir no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral.

Desta forma, entendem que a empresa busca incluir no lucro: ganhos de imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social; maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores, distribuidores e representantes em realizar parcerias com a empresa; maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos); maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

Com a dimensão legal são estabelecidas leis e regulações que se espera que as organizações do setor privado cumpram. As organizações perseguem sua missão econômica baseando-se na lei. Além disso, a responsabilidade legal reflete a codificação ética no senso das noções básicas das operações de venda estabelecidas pelos legisladores (CARROLL, 1991). A Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2006) afirma que o respeito às leis e a observância de padrões eticamente responsáveis em todas as interações são condições essenciais para a sustentabilidade das diferentes cadeias produtivas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial e para a sustentabilidade da qualidade de vida das sociedades.

Para o Ethos (2007), com os Indicadores Ethos, o tema “valorizar os empregados e colaboradores” refere-se ao fato de que a empresa socialmente responsável não deve se limitar a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho). Além disso, a empresa deve 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 mesmos. 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.

Além disso, para responder a outro tema contemplado pelo Ethos (2007), a empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. 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.

A ética deverá estar presente em todas as ações e decisões das organizações que promovem a gestão social. Melo Neto (2001) esclarece que com a RSE é possível compreender aspectos que vão desde a sua capacidade de transferir valores éticos, morais e intelectuais, até a sua contribuição para a melhoria das condições de vida das camadas mais carentes da sociedade onde ela opera. Há, portanto, três funções básicas da RSE em relação à questão ética: formação da consciência ética-social de seus empregados e familiares; difusão de valores ético-sociais interna e externamente; institucionalização de práticas e comportamentos ético-sociais na empresa e junto a seus fornecedores e parceiros.

A dimensão ética envolve as atividades e práticas que são esperadas e proibidas pelos membros da sociedade e que não são codificadas em lei. Envolve os padrões, normas ou expectativas que refletem a preocupação dos públicos que atinge e são atingidos pela organização (CARROLL, 1991). Para Thiry-Cherques (2003) a ética transcende a responsabilidade em dois eixos, um teórico (fundamentos da moral, princípio do agir moral) e o saber prático (aplica os fundamentos do primeiro). A ética nas organizações é um caminho para a adoção de práticas de gestão que demonstrem o reconhecimento e respeito ao outro - em oposição à questão puramente mercadológica, ora vigente (CAMARA, 2006).

Apresentando uma visão contrária, Comte-Sponville (2005) entende que a moda da ética empresarial - '*Ethics pays*' ou markética - nada mais é do que a versão empresarial do "retorno da moral" (grifos do autor). "A ética melhora a imagem da empresa, logo as vendas; a ética melhora o clima da empresa, logo a produtividade; a ética melhora a qualidade da produção ou serviço, logo, de novo, as vendas. Resumindo, a ética é eficiente, a ética vende!" (p. 42). Para o autor, a ética empresarial decorre do uso deturpado da moral, em que o uso da ética e da moral indiscriminado e visando a rentabilidade financeira, acabou por diluí-la e instrumentalizá-la a ponto de não estar mais presente em parte alguma.

Um dos temas contemplado nos Indicadores Ethos se refere aos valores e princípios éticos que segundo Ethos (2007), formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A intenção é que a adoção de uma postura clara e transparente quanto aos objetivos e compromissos éticos da empresa acaba por fortalecer a

legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Seguindo o modelo de Carroll (1991) a última dimensão é a filantrópica, referindo-se a responsabilidade que o setor privado deve ter para responder às expectativas da sociedade quanto aos bons negócios para os cidadãos da corporação. Trata-se de uma dimensão mais discricionária ou voluntária. A diferença entre a dimensão ética e a filantrópica, é que se a empresa não praticar esta última, não será caracterizado como não sendo ética, ou seja, a responsabilidade filantrópica não precede de senso moral ou ético.

Para Rico (2006) a filantropia empresarial é um movimento que se preocupa em apoiar e investir nas atividades sociais, buscando o desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável. A filantropia empresarial, neste caso, pode ser inserida em um movimento crescente que inclui um universo de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos que se dedicam a ações sociais variadas de sentido público, buscando atingir interesses gerais da população. Assim, a filantropia que é chamada muitas vezes de responsabilidade social, significa um engajamento na comunidade tendo por objetivo alcançar, gradativamente, o desenvolvimento social sustentável. O autor apresenta ainda que através da dimensão filantrópica, o Brasil movimenta R\$ 12 bilhões por ano, o que implica em 9 milhões de pessoas recebendo atendimento social direto sem que haja o envolvimento de verba governamental.

No que se refere à dimensão política Drucker (2002) salienta que o poder da organização pode ser restrito pelo poder político, pode ser sujeito ao devido processo legal e à revisão pelos tribunais. Mas, ele deve ser exercido por organizações individuais, e não por autoridades políticas.

Rodrigues (2005) considera que há uma relação com a questão do poder, uma forma de racionalidade de classe que se constitui para garantir o lugar das grandes corporações na sociedade, sobretudo com os governos e as instituições sociais relevantes. Para Junqueira (2006) a realização de um projeto articulado das políticas sociais demanda uma mudança na cultura organizacional das instituições públicas gestoras das políticas sociais e a incorporação de organizações autônomas privadas voltadas aos interesses coletivos e capazes de dar maior eficácia à gestão das políticas sociais. Com isso, o Estado, sem se eximir de sua responsabilidade, transfere algumas de suas competências para organizações da sociedade civil, as quais passam a assumir, em caráter complementar e em parceria, ações sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida.

Os Indicadores Ethos ressalta que a empresa tem que assumir o seu papel enquanto formadora de cidadãos. Neste sentido, 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 (ETHOS, 2007).

Outra dimensão a ser explorada se refere à questão ambiental. Os problemas surgem das demandas do mercado global que exigem produtos com padrão de qualidade, tecnologias limpas e ecologicamente corretas, e levam o meio empresarial a tomar medidas no sentido de colocar em prática um desenvolvimento industrial sustentado. Com isso, as empresas vêm se adequando às exigências da preservação pela utilização das técnicas que utilizam racionalmente os recursos, além de atender às expectativas ecológicas dos consumidores e clientes (SCHENINI, 2005). Para o Ethos (2007) que tem como terceira diretriz, fazer mais pelo meio ambiente, a empresa deve criar um sistema de gestão que assegure que ela não contribui com a exploração predatória e ilegal das florestas.

Incluir a dimensão ambiental às responsabilidades das organizações decorre das necessidades de atender as pressões sociais que exigem das empresas, um processo produtivo que gere menos impactos sociais e ambientais. Por isso, é bastante usual também o termo responsabilidade sócio-ambiental (RSA) enfatizando que pretende atender estas duas exigências. Segundo Tachizawa (2002) a responsabilidade sócio-ambiental proporciona vários desencadeamentos. O crescimento econômico que se dá por meio do crescimento contínuo do produto nacional em termos globais ao longo do tempo. O desenvolvimento econômico, que ocorre por meio do crescimento da produção nacional, incluindo a forma como esta é distribuída social e setorialmente. E as tecnologias limpas, projetos de desenvolvimento sustentável, gestão de resíduos industriais e reciclagem de materiais, as quais se transformaram, na última década, no principal foco de negócios de algumas empresas. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável.

Quanto à dimensão social, Drucker (2002), salienta que esta é uma dimensão de sobrevivência e, portanto, necessária, porque o administrador tem uma responsabilidade perante o empreendimento. Os objetivos de responsabilidade social deve ser parte da estratégia da empresa, e não apenas uma declaração de boas intenções. Dessa forma, os problemas sociais, podem ser vistos como oportunidades se, como Drucker recomenda, a organização transformar a eliminação dos impactos em negócio rentável através da inovação social, considerada por ele, tão importante quanto a tecnologia.

Conforme Rodrigues (2005) as dimensões sociais dizem respeito à rede de relações sociais que se estabelece entre as empresas pares a partir da ação social empresarial e que dá sustentação à chamada cultura da filantropia corporativa. Com a sétima diretriz dos Indicadores Ethos (2007), a comunidade é a responsável pela viabilização dos negócios da empresa, já que é ela que fornece infra-estrutura e capital social e, portanto é justo retribuir com benefícios para a comunidade.

Contudo, o envolvimento social da empresa não é um consenso, principalmente, quando se refere à comunidade. Neste sentido, o quadro 2, ‘Envolvimento da Empresa na Comunidade’ adaptado de Grayson e Hodges (2002), apresenta os vários argumentos defendidos para a questão do envolvimento ou não da empresa na comunidade:

ARGUMENTOS CONTRÁRIOS	ARGUMENTOS A FAVOR
As soluções dos problemas da comunidade não cabem à empresa: o negócio das empresas são os negócios não o bem-estar social.	É normal nos negócios enfrentar os problemas da comunidade que restringem o potencial da empresa. Ignorar o problema pode ser uma ameaça à estabilidade da comunidade e aumentar o custo do negócio.
Fazer as empresas se envolverem com a comunidade é o mesmo que fazer Drácula cuidar do banco de sangue. Segundo os críticos, a empresa é fonte de muitos dos males que ela tenta curar. E mesmo que ela não seja, não é democrático dar tal função aos homens de negócios não-eleitos.	O apoio das empresas para enfrentar os problemas da comunidade deveria complementar a dotação do governo, e não suplementá-la. O apoio deveria ser transparente e estar sujeito a exames e balanços. Em países em desenvolvimento, o engajamento da empresa com a comunidade, pode significar uma base para a instituição do sistema democrático.
Seria bom que as empresas <i>tivessem</i> papel importante na melhora da vida na comunidade, mas seu envolvimento é em grande parte pro forma e interesseiro. Em geral, se dá por publicidade, ou na melhor das hipóteses, é bem-intencionado, mas insignificante.	As empresas têm muito que aprender a respeito das boas iniciativas ao trabalhar com comunidades e abordar suas necessidades. O desafio é identificar onde ocorrem as boas práticas, compartilhá-las e montar programas.

Quadro 2 - Envolvimento da Empresa na Comunidade.

Fonte: Grayson; Hodges (2002, p. 126).

Com base nos argumentos a favor e contra o envolvimento da empresa na comunidade, descortinam-se duas visões a respeito da responsabilidade social empresarial: um segmento da Escola da Economia Clássica, do sistema do livre comércio, e por outro lado, uma visão que coloca a organização do setor privado como agente de desenvolvimento econômico e social, incluindo-a na dinâmica social. Grayson e Hodges (2002) consideram o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, como um investimento social que se

baseia no auto-interesse esclarecido. Este tipo de interesse visa criar parcerias sustentáveis com base em benefícios mútuos para a empresa e a sociedade, apresentado-se num *continuum* em que a filantropia está de um lado e o auto-interesse esclarecido do outro. Pode ser visto também como um ativo não-monetário, referindo-se às campanhas de marketing, já que o investimento social cria pontes entre as funções e operações de uma empresa e pode ser usado como recurso para abordar assuntos comerciais.

Conforme Rico (2006), em virtude do movimento crescente da sociedade civil, que inclui setores do empresariado preocupados com a ajuda mútua, realizada por entidades sem fins lucrativos, o investimento social passa a merecer um tratamento muito semelhante a outros investimentos. É preciso investir e obter resultados, saber mensurar, dos pontos de vista qualitativo e quantitativo, aquilo que se obteve por meio da implementação de um programa social.

A RSE, vista como um conjunto de atividades e iniciativas de sentido estratégico, tem como objetivo preparar as empresas para responder – de forma pró-ativa – às questões que envolvem a identificação dos seus públicos relevantes, a compreensão de como eles podem impactar ou ser impactados pelas atividades da empresa e o conhecimento das suas demandas e expectativas em relação à organização (CNI, 2006). Para Dallabrida (2004, p. 65),

Por ser uma forma de gestão, a Responsabilidade Social Empresarial pressupõe a divulgação dos resultados das ações desenvolvidas pelas empresas. Essa dimensão é a que mais representa a sustentabilidade econômica, por envolver o aspecto estratégico (portanto, de sobrevivência). A dimensão procura demonstrar até que ponto a organização evidencia e dissemina, através de suas linhas estratégicas globais, a prática de uma gestão socialmente responsável. Dessa forma, os *stakeholders* podem analisar as ações da empresa e os resultados dessas ações. A empresa socialmente responsável é uma empresa aberta, que proporciona aos públicos com quem se relaciona uma participação na discussão de estratégias de negócios e questões a elas relacionadas. A disseminação de informações, na maioria das vezes é compartilhada com os *stakeholders* através publicação do Balanço Social e relatório de gestão.

Kaplan, um dos criadores do *Balanced Scorecard* (BSC) – metodologia para o planejamento a longo prazo de organizações que consideram não só o patrimônio e resultados tangíveis como o lucro e o faturamento – comentou em mesa redonda “Responsabilidade Social Empresarial” promovido pelo Serviço Social da Indústria (SESI) em novembro de 2006, que as companhias devem incluir capital humano, credibilidade, inovação e meio ambiente em suas estratégias. Complementa ainda que “mais que obrigação, investir em responsabilidade social é oportunidade de ganhar competitividade” (KAPLAN in MATEOS, p. 28, 2006). Para tanto, Kaplan recomenda que as empresas incluam o conceito de responsabilidade social à governança corporativa, lançando mão de instrumentos específicos

de gestão, com metas e formas de medir os resultados das ações na área. O estudo da governança corporativa esta pautada por uma série de bons princípios relativos à: transparência; equidade; prestação de contas; cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não-governamentais (MARTINS, et al., 2005).

Ackerman (1973) afirma que o procedimento de fixar as metas e avaliação de estratégia traçando um paralelo entre estratégias de resposta sociais e a estratégia empresarial pode render três benefícios: a empresa responde antecipadamente as demandas e não apenas reativamente; a resposta antecipada da empresa exige um nível de análise que requer justificção rigorosa para a ação a ser levada, o que faz a empresa a usar melhor a informação e as ferramentas analíticas disponíveis; e a articulação de uma estratégia provê a base para medida subsequente e avaliação.

Contudo, Baldissera e Solio (2005) ressaltam que a noção de responsabilidade social é a qualidade da estratégia, mas tem seu fundamento na condução filosófico-epistêmico. Assim, responsabilidade social empresarial abrangendo todas as dimensões, econômica, legal, ética, filantrópica, política, ambiental e social, ou apenas algumas delas, podem desencadear uma visão estratégica. Um sentido estratégico teria como objetivo, segundo Tachizawa (2002), preparar as empresas para responder – de forma pró-ativa – a um conjunto de questões com as quais elas estarão cada vez mais confrontadas.

Ramos (1983) complementa que o administrador e o político necessitam de uma estratégia fundamentada e hábil para tornar qualificada e eficaz a ação transformadora adequada à solução de problemas concretos. Nas palavras do autor (p. 100),

Estamos cada vez mais entrando num período de evolução consciente das sociedades, de mudanças sociais deliberadas em que jamais foi tão generalizado o imperativo dessa modalidade de agir - a estratégia.

2.3 ESTRATÉGIAS

As estratégias organizacionais são tidas como ferramentas que viabilizarão a sustentabilidade econômica das organizações. Neste ponto, o aspecto estratégico é defendido e interpretado segundo várias escolas que a definem de acordo com o seu entendimento quanto à discussão estratégica.

2.3.1 Conceitos e Escolas

O termo estratégia tem origem grega “*estratego*”, que significa comandante de armada, cargo ou dignidade de uma espécie de ministro da guerra de Atenas (QUEIROZ, 2004). *Strategos*, quer dizer a arte do general do exército (MINTZBERG, 2006).

Segundo Houaiss (2001) o termo estratégia pode ter as seguintes acepções: (1) como termo militar, significando a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações, ou como parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo; (2) como a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

Quinn (2006, p. 29) conceitua estratégia como sendo “um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso”. Ansoff (1990) por sua vez, viu a estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Envolve os padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido, e as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo e interno para conduzir as políticas operacionais.

Na visão de Porter (2006) a essência da estratégia é escolher o que não fazer, já que ela se concretiza em fazer intercâmbios ao competir. Por fim, Guerreiro Ramos (1983, p. 156) visualizava na estratégia um “modo de agir segundo técnica de análise e descoberta das virtualidades do presente em função de um propósito”.

As posições estratégicas podem surgir de três fontes distintas. Por meio do posicionamento baseado em variedade, em necessidade e acesso. O primeiro se refere à escolha das variedades de produto ou de bem e serviço. O segundo surge quando um conjunto específico de atividades pode atender melhor as necessidades dos clientes com necessidades diferentes. A terceira base para posicionamento é a de segmentar clientes acessíveis de diferentes formas (PORTER, 2006).

Por sua vez, Quinn (2006) considera que as dimensões básicas, natureza e projeto das estratégias formais envolvem as metas (ou objetivos) a serem atingidos, as políticas mais

importantes que orientam ou limitam a ação e as principais seqüências de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Para Mintzberg (2006) a estratégia apresenta-se em até cinco definições: como um plano, como um pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. A estratégia como um plano oferece uma diretriz para lidar com uma situação, possuindo as características de ser criadas antes das ações às quais vão se aplicar e ser desenvolvidas consciente e propositalmente. Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, levando à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. A estratégia como padrão em uma corrente de ações, é consistência no comportamento, pretendida ou não. A estratégia é uma perspectiva se for analisada como um conceito, em que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. Por fim, a estratégia pode ser definida como posição, se tornar-se a força mediadora ou a combinação entre organização e ambiente, entre o contexto interno e externo.

Vários conceitos de estratégia são contemplados na literatura. Tais discussões sobre o processo estratégico têm levado os teóricos a definirem-se conforme as escolas prescritivas ou descritivas. Em Mintzberg *et al.* (2000) é apresentada as Escolas do Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, da Cultura e da Configuração. Cada escola possui uma visão quanto à estratégia:

- a) A escola do design vê a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas.
- b) A escola do planejamento identifica o processo como algo que não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas (especialmente em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais).
- c) Na escola do posicionamento a estratégia reduz-se a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações do segmento.
- d) Na escola empreendedora a estratégia passa de projetos, planos ou posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, para ser vista, em certo sentido, sempre por meio de metáforas.

- e) Com a escola cognitiva, a criação da estratégia é tida como uma cognição no processamento de informação, mapeamento da estrutura de conhecimento e obtenção de conceito, ou, também numa visão mais subjetiva, a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.
- f) A escola de aprendizado identifica as estratégias como sendo emergentes, num processo em que a formulação e implementação entrelaçam-se.
- g) Com a escola do poder, a estratégia baseia-se no poder tanto dentro da organização como também externamente.
- h) Na escola cultural, a ênfase é dada à influência da cultura na mudança estratégica.
- i) A escola ambiental analisa as demandas do ambiente, e o grau de liberdade para manobrar os ambientes organizacionais.
- j) Por fim, a escola de configuração vê as organizações como configurações com agrupamentos coerentes de características e comportamentos e integra as alegações das outras escolas (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Na reflexão realizada sobre as escolas de estratégias observa-se que a escola do poder pode ser a que mais se aproxima desta abordagem, haja vista a aproximação dessa escola com a temática deste estudo que visa privilegiar as abordagens intersetoriais. De acordo com a teoria abordada por Mintzberg e Lampel (2006), a estratégia do poder poderá se dar em nível micro e macro. No nível micro o desenvolvimento da estratégia foca o ponto de vista político, envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. Em nível macro, visualiza-se a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, *join-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse.

Nesse estudo, o foco está direcionado apenas às estratégias intersetoriais que ainda não possuem vinculação efetiva a uma única escola. O intuito é realizar uma aproximação que dê conta das discussões aqui apresentadas que são consideradas iniciativas coletivas.

Na visão de Mintzberg (2006), estratégia coletiva é a estratégia que visa promover a cooperação entre as organizações. Elas podem variar de acordos e discussões informais a mecanismos formais, como diretorias corporativas associadas, *jointventures*, fusões. Podem

ser descritas algumas vezes como estratégias políticas, ou seja, estratégias legítimas de competição.

Porter (2004) fala dos grupos estratégicos conceitualizando-os como sendo as empresas de um determinado segmento de indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.

Astley e Fombrun (1983), autores da escola do poder, identificam as estratégias coletivas como sendo as ações e recursos orientados para a realização compartilhada entre os membros da rede interorganizacional. Dollinger (1990) por sua vez, considera as estratégias coletivas como um sistema de respostas para um grupo de organizações que colaboram ordenadamente para absorver as variações presentes no ambiente.

O fundamento das estratégias coletivas se justifica diante o ambiente da sociedade moderna, cada vez mais turbulento, apresentando-se com elementos densamente interconectados e interdependentes. A solução para os problemas desta turbulência poderia estar então, num planejamento interativo que privilegia a aprendizagem de um futuro responsável socialmente. Assim, as organizações podem coletivamente, mas não interdependentemente, manter o controle dos seus destinos (ASTLEY; FOMBRUN, 1983). Dollinger (1990) argumenta que se a influência do ambiente e da organização afeta o comportamento interorganizacional de modo similar, muitas organizações, coletivas e cooperativas, poderão ocorrer como resultado do ambiente imperativo. A intenção é que, por meio do comportamento interorganizacional, um grupo de organizações administre suas mútuas interdependências e o sistema dinâmico de seus ambientes interizacionais.

Com isso, promove-se uma visão compartilhada que desperta a percepção de padrões e tendências que possibilitam intuir e descobrir novas possibilidades de evolução e desenvolvimento dos negócios. Possibilidades que não enfatizem apenas a orientação individual, mas que supere esta visão, formalizando a orientação coletiva sob a ênfase tradicional. Esta abordagem sugerida por Astley e Fombrun (1983) envolve uma maior responsabilidade do negócio e noção de liderança institucional que busque satisfazer não apenas às funções econômicas, mas também as funções sociais e políticas da organização. Quanto à questão econômica, Dollinger (1990) salienta que as ações coletivas podem aumentar a autonomia e diminuir a dependência, mas podem não se apresentar como uma boa performance financeira, e por isso, a atividade coletiva pode ser necessária para a sobrevivência organizacional, mas pode não ser suficiente para manter uma boa performance.

Barnett *et al.* (2000) entendem que as organizações se unem coletivamente quando a busca das razões organizacionais para a cooperação é satisfeita pelos objetivos coletivos organizacionais. Os autores acreditam que há duas razões para que o processo de união das ações coletivas contagiem as organizações: (1) a ambigüidade que cerca o processo organizacional, na decisão feita coletivamente, pois quando a organização se abre, surge a necessidade de se reunir em uma associação específica, e por isso a organização não saberá como essa nova ação social afetará a distribuição do poder e os vários processos que levam a isso. (2) o contágio das organizações em se envolverem em ações coletivas, dando muitos contextos de ação de eficácia coletiva, dependerá se outras organizações se unirem também.

A orientação coletiva poderá, portanto, ocorrer quando houver uma conotação instrumental da responsabilidade social corporativa, enquanto forma de melhorar a reputação da empresa a identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, assim, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado (ASHLEY, 2003).

Para atender aos projetos coletivos locais que visam à minimização das problemáticas sociais e que envolvem os três setores – organizações públicas, privadas e terceiro setor –, é possível estabelecer uma associação da teoria da estratégia coletiva e a intersectorialidade. Wimmer e Figueiredo (2006) entendem que a intersectorialidade pode ser definida como uma prática que integra as ações entre os três setores da sociedade, como também no caso público, entre seus próprios setores (saúde, educação, planejamento, infra-estrutura, entre outros), visando à complementaridade de modo a reestruturar e reunir diversos saberes e setores, no sentido de resolver problemas de maior complexidade.

2.3.2 Estratégias Intersetoriais

Quando se trata de reflexões intersectoriais é fundamental compreender como se caracteriza cada um dos setores que participarão das decisões estratégicas, uma vez que cada um possui diferentes funções e interesses perante a sociedade. Isto demanda uma condução própria no direcionamento estratégico.

É essencial que cada setor tenha bem claro qual é o papel de cada um – setor privado, público e sociedade civil organizada. Grayson e Hodges (2002) esclarecem a função social de cada setor, apresentando a contribuição dos diferentes setores, conforme segue na Figura 1.

Cada setor poderá contribuir de acordo com sua competência e especialidade. Nutt e Backoff (1992) entendem que todas as organizações são influenciadas em algum grau pela autoridade pública, e por isso, todas as organizações poderiam ser consideradas como públicas, e daí a necessidade de considerar os aspectos públicos da vida organizacional. Entretanto, conforme Bryson (1988) explica, nas agências públicas e governamentais o número de *stakeholders* é maior, os critérios de conflito entre eles são usados para avaliar a performance governamental, além da pressão pela *accountability* pública e a idéia de que o setor público deve fazer o que o setor privado não pode fazer.

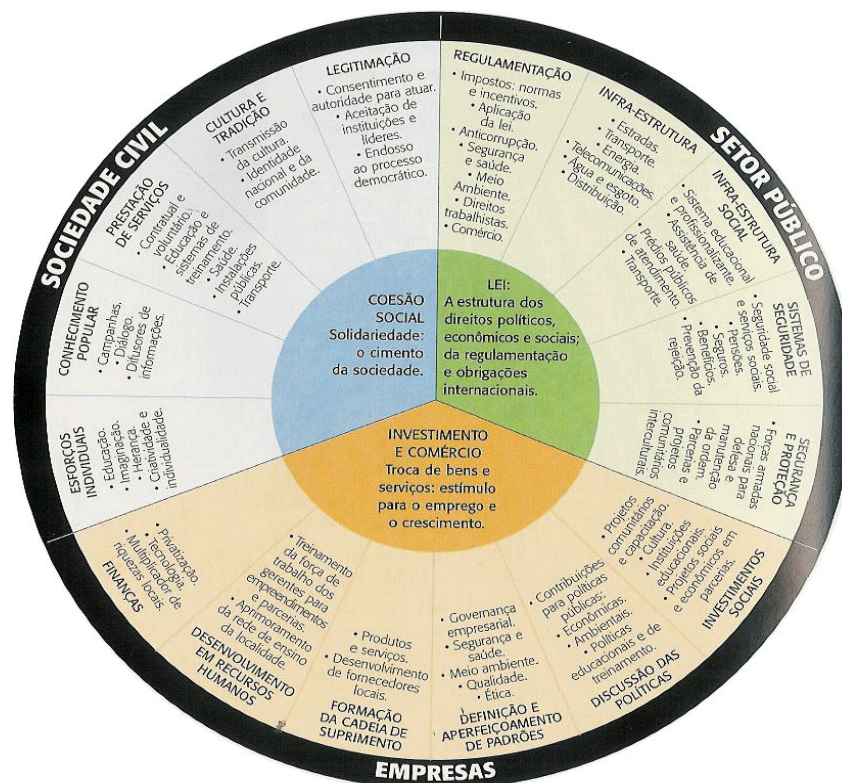


Figura 1 - Contribuição dos diferentes setores.

Fonte: Grayson e Hodges (2002, p. 268).

Ao se analisar a origem da palavra, tanto o termo público quanto privado vem do latim. Público significa das pessoas, e privado grupo à parte. A distinção entre organizações públicas ou privadas pode se dar analisando o lucro ou a perda comum ou individual, o grau das ações como agente comum e não individual de cada organização, ou pelo interesse público. A noção do serviço como bem público também é utilizada para distinguir entre o setor privado e público, na medida em que o bem público é reconhecido quando não ocorre a venda dos bens ou quando o pagamento recolhido para o uso não é suficiente (NUTT; BACKOFF, 1992).

Segundo Salvatore (2004), a característica fundamental que distingue as atividades dos três setores é a racionalidade inerente à sua ação. O setor público deve estar pautado em ações de interesse do cidadão, prestação de contas à sociedade (*accountability*) e na lógica baseada na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. Já no segundo setor, as organizações privadas trabalham na lógica do lucro, operam em uma racionalidade de caráter instrumental, orientada para o alcance de metas técnicas e finalidades econômicas ou de poder social, com a maximização dos recursos disponíveis. No terceiro setor - organizações de natureza privada e finalidade pública e que não visam lucro - as ações são voltadas para questões de cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, inclusive os excluídos, caracterizando o caráter sociológico, razão substantiva e ética abordada na vida social, o que sugere a não conformidade com a economia de mercado.

Para Bryson (1988), há três abordagens básicas que identificam as características estratégicas: a abordagem diretiva, a abordagem de metas e a abordagem de cenários. A abordagem diretiva, sendo esta a que melhor se adequa às organizações públicas e do terceiro setor, identificam as estratégias através do mandato, missão e a análise de SWOT (força, fraqueza, oportunidades e ameaças). Esta abordagem, por trabalhar questões do mundo pluralista, partidária, político, e relativamente partidário, é a mais indicada para os setores público e terceiro setor. Isso pode ser percebido quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições: não há acordo com metas, ou quando o acordo é abstrato, quando não existe uma visão pré-estabelecida de sucesso e desenvolvimento, quando não há hierarquia autoritária que possa impor metas, quando o desenvolvimento das metas é turbulento com visão imprudente.

Os critérios que concretizam o planejamento estratégico para o setor público e terceiro setor, propõem diferenciar as estratégias aplicadas a estas organizações em relação as estratégias aplicadas ao setor privado. Ou seja, o planejamento estratégico é diferente entre empresas do setor público e privado, pois embora ambos os setores possuam missão e visão, as organizações de natureza pública são hegemônicas, o que além de expô-las ao risco de serem cooptadas, envolve o mandato que traduz a lei orgânica, que é uma missão mais formalizada. Para as organizações públicas e do terceiro setor, as estratégias são um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais, formando a natureza e direção das atividades das organizações com a obrigação legal. Estas decisões envolvem o mandato da organização, missão e produto ou nível de serviço e variedades, custo, financiamento, gestão e desenho organizacional (BRYSON, 1988).

Ainda que muitas idéias do setor público derivem do setor privado, principalmente as abordagens quanto à missão e direção estratégica, Alisson (1984), Neustadt (1989) (apud

NUTT; BACKOFF, 1992) identificaram os fatores que capturam as especificidades e distinções entre o setor privado, público e terceiro setor (este último caracterizado pelo grau intermediário de natureza pública), considerando a ordem ambiental, transacional e processual, conforme é apresentado no Quadro 3.

Atendo-se as diferenças entre os setores privado e público, foco deste estudo, é possível analisar no quadro observando que, o direito de propriedade no setor privado é individual, dos seus acionistas, enquanto que no setor público é coletiva propiciando as trocas intersetoriais. Com isso os sinais do mercado enquanto na primeira dependem exclusivamente do seu autofinanciamento (mediante a compra voluntária do consumidor), no setor público os serviços dependem da contribuição da população. Enquanto no setor privado a restrição é interna e legal, na pública é limitada aos mandatos o que os expõem muito mais à influência política do que no setor privado. Além disso, os processos organizacionais do setor privado são mais claros, estando mais voltado as metas internas, o que requer uma autoridade maior do que no setor público que por ser volátil, depende de mandatos e designações políticas. No setor privado é mais fácil propor incentivos com base no interesse do capital, enquanto que no setor público, os incentivos são mais altruístas, direcionados mais às questões de reconhecimento e poder.

Diante desta análise, ficam evidentes as diferenças entre os setores. Às empresas caberá desempenhar o seu principal papel, que é gerar riquezas desenvolvendo economicamente e socialmente qualquer sociedade, e reconhecer que a maneira como essa riqueza é gerada é igualmente importante. Não, necessariamente, porque “o governo não faz a parte dele” (grifos do autor), e sim porque a existência da empresa, em longo prazo, depende disso. Esse é o principal incentivo para que a empresa leve em conta os impactos sociais e ambientais de suas operações, já que as ações sociais voluntárias das empresas têm muitas vezes um caráter complementar importante às ações do governo, mas os papéis não se confundem. O papel do governo, por sua vez, é estabelecer e fazer cumprir as leis e criar e manter um clima propício ao desenvolvimento econômico e social. É responsabilidade do governo também, investir no bem-estar dos indivíduos e oferecer educação, saúde, cidadania (CNI, 2006).

No entanto, embora as diferenças entre os setores privado e público não sejam irrelevantes, é possível unir esforços no sentido de contribuir para a emancipação das ações estratégicas relacionadas à RSE. Com isso, as parcerias entre organizações públicas e privadas, podem constituir-se em redes de compromisso social. Neste sentido, as redes

organizacionais visando à ampliação do conjunto de relações, conectam diferentes membros pertencentes a um sistema industrial.

Bowen (1957) já defendiam que as possibilidades que se descortinam quando o setor privado mantém contatos com o setor público, contribui para fazer este sentir o ponto de vista daquele, resultando numa maior compreensão para ambas as partes, e talvez um aperfeiçoamento tanto da administração pública quanto das empresas.

A contribuição intersetorial entre os setores privados e públicos deverá estar ancorada em princípios democráticos, em que os entes agem com autonomia preservando sua própria identidade. Com isso, dá-se um modelo emancipatório e de co-responsabilidade social, conforme Inojosa (2006) defende. Para Junqueira (2006, p. 200),

A transferência do poder de decisão de políticas sociais para os usuários dos serviços, desde que sob controle do Estado, constitui um processo em que o Estado, sem abdicar de suas competências, devolve para a sociedade aquilo que lhe é de direito, o que se denomina devolução social.

De acordo com Junqueira (1997), em se tratando da intersetorialidade entre os setores públicos, a articulação de saberes e experiências que visam ao desenvolvimento social e à minimização da exclusão social, possibilita ao aparato estatal maior integração e otimização na distribuição dos recursos destinados a dirimir as problemáticas sociais. Por sua vez, a intersetorialidade entre as várias organizações (públicas, terceiro setor e privadas) pode constituir-se em um importante fator de inovação na gestão de políticas públicas sociais, podendo repercutir em estratégias para a responsabilidade social empresarial. A possibilidade de as diversas organizações criarem estratégias de intersetorialidade exige mudanças significativas nas práticas administrativas, principalmente as decisórias, o que não necessariamente torna homogêneos os interesses que permeiam as relações sociais, em virtude da descrença, inclusive, no poder de influenciar os acontecimentos.

Paula *et al.* (2006) afirmam que a capacidade de articular os vários setores presentes, tanto em âmbito mais operacional e local, como nos âmbitos regional e central, configura-se em uma dimensão mais voltada ao planejamento com potencialidade de articular setores fundamentais, podendo desencadear mudanças mais efetivas e duradouras. Inojosa (2001) salienta que, no que se refere ao planejamento com base na região, ter um plano como parte de um processo permanente que envolve outros atores poderá levar às estratégias intersetoriais.

Em outras palavras, conforme Queiroz (2004), seria o planejamento participativo que se inicia com a análise da situação, passa por escolhas estratégicas e faz acordos, além de centrar esforços no conteúdo do plano durante o trabalho (planejamento racional propriamente dito) e nas relações interpessoais existentes em uma dinâmica de grupo (reconhecendo e valorizando a intuição e a percepção).

Segundo Junqueira (2006), com a intersectorialidade, ao invés de se estabelecerem parcerias com políticas isoladas, a lógica muda, pois, ao se identificar os problemas sociais, ocorre um processo de integração de saberes e experiências de diversas políticas e, por isso, os agentes sociais passam a desempenhar um papel ativo e criativo no processo.

Dentre as estratégias da intersectorialidade, as alianças, as parcerias e a cooperação são consideradas fundamentais. A aliança intersectorial desponta para estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática, na qual organizações de diferentes tipos estabelecem uma rede de cooperação para atingirem objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social. A parceria intersectorial se caracteriza pelo fato de os parceiros em relação terem sua identidade organizacional bem consolidada, estarem dispostos a compartilhar valores e a respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada um. Com a cooperação, as relações podem se modificar, migrando de alianças tradicionalmente filantrópicas (relação doador benevolente e donatário agradecido), para as alianças estratégicas. Assim, a cooperação intersectorial gera importantes benefícios no enriquecimento estratégico, gerenciamento de recursos humanos, construção de cultura e geração de negócios (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2002). Deste modo, as estratégias deverão ser realizadas com base num conhecimento adequado da cultura, das características, do contexto e das necessidades das organizações parceiras (QUEIROZ, 2004).

Austin (2001) explica que estratégias da colaboração intersectorial podem ser entendidas e desenvolvidas com base em quatro dimensões: avaliar a mentalidade da cooperação entre os parceiros; alinhar as estratégias considerando os valores, missões, cooperação; criar valor de cooperação com a mobilização adequada de recursos e competências entre os parceiros; e por último, administrar o relacionamento verificando a clareza de comunicação, comprometimento e incentivos de parceria.

FATORES	SETOR PRIVADO	SETOR PÚBLICO	TERCEIRO SETOR
AMBIENTAL			
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - consumidor define o mercado; - competição entre organizações do mesmo ramo; - financiamento por utilização; - dados do mercado geralmente disponíveis; - sinais de mercado claro; 	<ul style="list-style-type: none"> - colegiados fazem o papel de mercado; - colaboração entre organizações; - serviços gratuitos; - dados do mercado geralmente não estão disponíveis; - sinais de mercado fraco; 	<ul style="list-style-type: none"> - do comportamento dos consumidores e colegiado; - franquias implícitas ou negociadas; - financiamento por alocação de recursos e cobrança de taxas; - dados coletados pelas cooperativas e socializados; - mercado misto;
RESTRICÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia e flexibilidade limitada pela lei e pelo consenso interno; 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia e flexibilidade limitadas pelos mandatos e obrigações ; 	<ul style="list-style-type: none"> - - contratantes limitam autonomia e flexibilidade;
INFLUÊNCIA POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> - indireta e considerada uma exceção; 	<ul style="list-style-type: none"> - exercida por autoridades envolvidas e usuários; - mecanismo de interface ajudam nas negociações; 	<ul style="list-style-type: none"> - mecanismos de interface necessários para lidar com contratantes; - exercida através das autoridades envolvidas e dos contratantes;
TRANSACIONAL			
COERCIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - consumo voluntário e pagamento mediante uso; 	<ul style="list-style-type: none"> - população financia e consome os serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> - financiamento e consumo por contratos e arranjos;
AMPLITUDE DO IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> - pequeno impacto na sociedade; 	<ul style="list-style-type: none"> - amplo impacto na sociedade; 	
ESCRUTÍNIO PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> - possível confronto entre idéias e desenvolvimento de processos; 	<ul style="list-style-type: none"> - não pode segurar o desenvolvimento de idéias ou processos; 	<ul style="list-style-type: none"> - idéias e desenvolvimento são revistos periodicamente;
PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> - dos acionistas com indicadores financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - cidadãos agem como donos e impõem suas expectativas; 	<ul style="list-style-type: none"> - propriedade pelos usuários que promovem o seu interesse;
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - claros e acordados; - preocupação com a eficiência; 	<ul style="list-style-type: none"> - são mutáveis, complexos, conflitantes e difíceis de especificar; - preocupação com igualdade das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> - múltiplos; - preocupação mista buscando igualdade e eficiência;
LIMITE DA AUTORIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - autoridades com poder de ação; - gerência independente de influências externas; - clara e sem limites; - expectativa de desempenho; 	<ul style="list-style-type: none"> - administradores com menor poder e autoridade; - gerencia sob um guarda-chuva governamental; - limitações impostas pelo papel da ação pública; - vagas em constante mudança como as eleições e designações políticas levando a inércia da não-ação; 	<ul style="list-style-type: none"> - concordância com os contratantes chave; - imposto por funções tradicionais;
INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - segurança de emprego, poder, reconhecimento, papéis e tarefas; 	<ul style="list-style-type: none"> - normas de profissionalização criam expectativas; - urgência nas ações com muitas interpretações ate que uma visão consensual emerge.

Quadro 3 - Fatores que diferenciam o setor privado do público.

Fonte: Adaptado de Bramont (1992).

Porém, até que a cooperação se dê efetivamente, Doz e Hamel (2000) explicam que os parceiros perpassam por alguns hiatos entre expectativas e resultados finais, já que não há conhecimento, compreensão e confiança mútua. Em relação ao contexto da cooperação, os autores citam os hiatos de referenciais, de expectativas, do contexto organizacional e o da confiança. Em relação ao conteúdo da cooperação, os hiatos citados envolvem a compreensão das habilidades e a definição de tarefas. Por fim, para que a cooperação se dê, o processo da cooperação deverá suplantar os hiatos de informação e de tempo.

Quanto ao hiato dos referenciais, os parceiros não reconhecem a verdadeira natureza da parceria, supondo possíveis relacionamentos como uma aquisição ou contrato de fornecimento. No hiato das expectativas, os parceiros podem possuir expectativas distintas entre os planos e resultados, com otimismo injustificados que poderão ser supridos com uma avaliação inicial. Já o hiato do contexto organizacional, ou seja, as diferenças entre porte dos parceiros, estilos decisórios, culturas organizacionais e rotinas de trabalho podem bloquear a aprendizagem. Portanto, é importante reconhecer a importância da compatibilidade cultural e de assumir as diferenças organizacionais. Por fim, o hiato da confiança suscita o nível de compromisso e cooperação necessário para fazer com que a aliança dê certo (DOZ; HAMEL, 2000).

No que se refere aos hiatos da compreensão das habilidades e da definição de tarefas, estes envolvem sucessivamente a necessidade de combinar e mesclar habilidades diferentes entre os parceiros, bem como a necessidade de definir um conjunto de tarefas para começar a cooperação operacional. Por fim, o hiato da informação requer o compartilhamento de informações, enquanto que o hiato do tempo requer a necessidade de se manter o equilíbrio de custos e benefícios em longo prazo, tanto para cada um dos parceiros, como para todos em conjunto (DOZ; HAMEL, 2000).

Transpostos os hiatos, a relação de cooperações, também chamada por Austin (2001) de “Continuum da Colaboração”, poderá se dar em três estágios: (1) filantrópico, em que a relação fica limitada às doações, ou seja, recursos empregados com pontos de interação mínimos; (2) transacional, em que as trocas se dão por meio de atividades específicas, demonstrando um fluxo de valor de mão dupla (o contrário do estágio anterior), o qual sintetiza uma compatibilidade estratégica maior, mais complexa e também com benefícios bem maiores; (3) integrativo, quando as missões, o pessoal e as atividades dos parceiros tomam uma concepção mais coletiva, de compromissos mútuos sólidos o suficiente e capazes

de suportar choques e colapsos organizacionais. “A aliança será determinada pelas escolhas estratégicas e pelas ações dos parceiros” (AUSTIN, 2001, p. 50).

Quanto aos parceiros de negócios, Conti (2002) comenta que construir uma relação ética com outra organização pode ser algo difícil, mas, quando estabelecida com qualidade, traz benefícios para ambas as organizações, tanto do ponto de vista do ambiente da empresa como do ponto de vista social. Esta não é uma preocupação atual, pois, em 1957, Bowen afirmava que as relações da empresa com o Estado já era um assunto de séria cogitação dos empresários; entretanto, havia uma grande diversidade de opinião com referência ao modo pelo qual deveriam ser cultivadas boas relações.

Um modelo de prática que integra as ações, realizando a articulação entre o público e o privado pode se dar por meio do que a European Commission (2003) denomina de Parceria Público-Privada (PPP). O setor privado deverá promover (1) capital adicional, administração alternativa e implementação de conhecimentos; (2) valor adicional para a comunidade de um modo geral; (3) a melhor identificação das necessidades; e (4) ótimo uso dos recursos. Cumprindo essas quatro regras, o setor privado se integra no esquema do PPP, indo além das outras abordagens que se limita à participação do setor privado em concessão de contratos individuais realizados em bases competitivas.

A abordagem proposta pelo PPP apresenta oportunidades em vários graus, operando e administrando na melhoria de infra-estrutura, seja por meio do contrato de serviços, acordos de operação ou operações de arrendamentos. A integração criada entre os parceiros nessas atividades, chamada pela European Commission (2003) de Sistema de Transferência de Operação e Construção – build-operate-transfer system (BOT) – envolve a transferência de responsabilidades no planejamento, a construção e a operação de um projeto, podendo proporcionar desde pequenas facilidades até grandes vantagens para o parceiro do setor privado. Tais vantagens combinam responsabilidades em funções díspares do planejamento, construção e manutenção de uma única entidade, levando à eficiência do grupo (EUROPEAN COMMISSION, 2003).

Para que isto ocorra, Fischer (2002) assegura que os diversos setores, uma vez considerados como parceiros, devem ter sua identidade organizacional bem consolidada, precisam estar dispostos a compartilhar valores e, ainda, necessitam respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada um. “As alianças despontam pela inovação do relacionamento.” (p. 57). De acordo com Austin (2001), cooperações intersetoriais devem ser

construídas em torno de uma compatibilidade estratégica, entendidas e desenvolvidas com base em quatro dimensões:

- ✓ Avaliar a mentalidade da cooperação entre os parceiros significa entender o que cada parceiro espera obter com a parceria. As organizações precisam adaptar seus métodos de desenvolvimento de relacionamentos à natureza especial das alianças intersetoriais. Quando fizerem isso, verificarão a utilidade de adotar uma perspectiva estratégica;
- ✓ Alinhar as estratégias considerando valores comuns é parte integrante da cooperação sustentável. Embora os parceiros não precisem ter valores inteiramente iguais, as diferenças precisam estar dentro de limites aceitáveis. Quanto ao entrelaçamento de missões, objetivando esclarecer os propósitos das partes, é essencial que os parceiros potenciais preparem, em conjunto e por escrito, uma declaração de propósitos. Refletir sobre a cooperação no nível macro, considerando as forças políticas, econômicas e sociais, bem como no nível micro, trazendo uma infinidade de compensações positivas. Para as organizações sem fins lucrativos, a cooperação representa a economia de custos, as economias de escala e de escopo, as sinergias e o aumento de receita. Já para as organizações com fins lucrativos, as cooperações intersetoriais geram enriquecimento estratégico, gerenciamento de recursos humanos, construção de cultura e geração de negócios;
- ✓ Criar valor de cooperação com a mobilização adequada de recursos e competências entre os parceiros esclarece que, para gerar valor um para o outro, os parceiros devem estar dispostos a aprender sobre todas as organizações envolvidas na parceria. O processo de criação de valor não se dá apenas para os parceiros, mas também para a sociedade;
- ✓ Administrar o relacionamento verificando a clareza de comunicação, comprometimento e incentivos de parceria; o que se requer é que seja desenvolvido o conhecimento mútuo, o qual implica em aprender sobre a organização de parceiro potencial e avaliar a compatibilidade daquele parceiro e o valor potencial da aliança. Requer que se construa a confiança, a rede de contatos interpessoais que una as organizações e facilite a ação conjunta, por meio da comunicação e interação.

Além disso, para que se possa gerar a compatibilidade estratégica pautada em princípios intersetoriais, Austin (2001) entende que as alianças necessariamente deverão envolver várias etapas até efetivarem o alinhamento da missão, da estratégia e dos valores, conforme se comenta a seguir:

- ✓ Ao iniciar uma parceria intersetorial, é necessário que os parceiros potenciais se conheçam para estudar se devem concretizar a aliança. Isto implica disposição para investir tempo num processo de informação e avaliação mútuas, valorizando e avaliando a compatibilidade e a aprendizagem sobre o parceiro potencial e superando atitudes de resistência à cooperação;
- ✓ Realizado o processo de conhecimento, inicia-se a fase de contato e relacionamento pessoal. As parcerias de cunho social (diferentemente de alianças entre empresas exclusivamente comerciais) parecem ser movidas pela ligação emocional das pessoas com a missão social e com os colegas da outra organização. Nesta fase, a liderança e a ligação emocional da alta gerência, na condição de autorizadores, legitimadores e motivadores das alianças de sucesso, são fundamentais para o sucesso da parceria. Austin (2001) sugere que se faça um portfólio de colaborações, considerando o tamanho e o composto, de modo que se possam classificar as alianças pelas organizações envolvidas, localizando-as no Continuum da Colaboração;
- ✓ Após o relacionamento pessoal estar estabelecido, a próxima etapa sugere que se busque o inter-relacionamento das missões, correlacionando as necessidades e capacidades, bem como verificando os valores coincidentes com o ambiente externo;
- ✓ É essencial que se faça uma declaração de propósito e de compatibilidade estratégica de parceria, esclarecendo os objetivos da cooperação, os pontos de coincidência entre as missões, os interesses comuns em relação aos grupos de pessoas, a compatibilidade das capacidades entre os parceiros, as contribuições estratégicas que a cooperação traria e a compatibilização de valores. Ressalta-se que, embora a compatibilização estratégica não seja inteiramente congruente, possui o efeito multiplicador da colaboração de capital social, proporcionando uma visão comum e eficaz também para o seu meio ambiente;

- ✓ Estabelecidos os termos em conjunto pelas partes por meio da declaração dos propósitos, os parceiros deverão ser capazes de avaliar cuidadosamente o valor potencial e real das atividades de cooperação. Para isso utilizarão a Síntese de Valor de Cooperação, a qual buscará definir: (1) participativamente o valor social gerado pela cooperação; (2) a criação de valor por meio da aprendizagem sobre todas as organizações envolvidas na parceria; (3) o equilíbrio de valor por meio da combinação das capacidades de forma sinérgica ao invés de mera transferência ou troca de recursos; e (4) a renovação de valor das cooperações, cuidando para não depreciar o valor original gerado pela aliança.

Aliar missão, estratégia e valores, significa que as cooperações intersetoriais são alimentadas pelo compromisso pessoal e por fortes relacionamentos pessoais entre as organizações. Austin (2001) sugere que as alianças intersetoriais devem combinar as competências exclusivas e as missões complementares das organizações e, assim, abordar as necessidades sociais.

Em todos os níveis, é importante que as organizações que pretendem desenvolver a responsabilidade social empresarial estejam integradas, pois disso decorre, também, um dos princípios básicos da RSE, que é a interação entre os atores. Todavia, em esfera local esta pode ser considerada uma questão fundamental, pois as demandas sociais podem apresentar características similares devido às dificuldades e desafios locais. Para tanto, estas iniciativas necessitam serem organizadas de modo que atendam às carências sociais com os recursos disponíveis no local. Estes recursos muitas vezes podem ser encontrados na própria comunidade, em suas organizações e suas capacidades. Contudo, se não houver relacionamentos formalizados, isto pode prejudicar a condução das ações coletivas como a intersetorialidade (DREHER *et al.*, 2006).

As estratégias de parceria intersetorial envolvem políticas públicas, o que influenciará o processo estratégico em um nível micro, pois quando se fala de diferentes stakeholders desenvolvendo políticas e regulamentações governamentais diferentes das exclusivamente privadas, fala-se em uma contribuição de todos para a configuração de micropráticas (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A devolução social se dá pelo o que Inojosa (2006) chamou de estado solidário. Ele ocorre justamente quando se percebe a lacuna apresentada pela organização do governo em relação ao provimento das necessidades e expectativas da sociedade, o que acabou por pôr em

dúvidas o papel do Estado. Com isso, o que se busca propor é uma nova configuração das organizações governamentais, com maior capacidade de resposta às necessidades de desenvolvimento social e de redução de desigualdades. Tal movimento se refere a uma intervenção abrangente na esfera pública a qual cria parcerias, assegurando a participação cidadã. A autora ainda complementa que, as parcerias entre organizações públicas e privadas, constituem-se em redes de compromisso social, as quais deverão estar ancoradas em princípios democráticos, preservando-se a própria identidade, o que acaba por se caracterizar em um modelo emancipatório e de co-responsabilidade social.

A participação interna e externa nas decisões administrativas, manter o ambiente administrativo aberto e receptivo e a adoção explícita de políticas orientadas para o processo pode contribuir de forma importante para o desempenho social efetivo. Com isso, a política pública como diretriz para o desempenho social incorporado está longe de ser uma retórica vazia. O problema de identificar precisamente a política pública diz respeito aos níveis diferentes de orientação da política envolverem situações diferentes, e a importância de monitorar mudanças de política com o passar do tempo (PRESTON; POST, 1981).

“Participar da discussão das políticas públicas é uma relação importante que deve ser mantida com regulamentadores, políticos e organizações intergovernamentais, associações comerciais e entidades representativas da indústria” (GRAYSON; HODGES, 2002, p.266). Um relacionamento firme e duradouro com políticos e funcionários públicos ajuda a empresa a identificar questões importantes assim que surjam. A participação de funcionários do setor privado e empresas bem sucedidas na análise de opções nas políticas, feita de forma bem pensada e implementada com profissionalismo, pode proporcionar soluções criativas, redução de gastos, mais qualidade e aumento do alcance dos serviços públicos.

Deste modo, as organizações excelentes, termo que Conti (2002) usou para definir as empresas privadas que estendem sua missão ao corpo governamental, defini a política da companhia em relação a todos os grupos envolvidos. Com a participação do setor privado nas questões de políticas públicas, o setor público não deixará de exercer sua função de fiscalizador, já que o sistema governamental deverá garantir a divisão dos benefícios e poder para todos os envolvidos no sistema social, pois é o governo quem vai distribuir o poder e destinar as responsabilidades da companhia.

Para Santos (1998), na atual fase da reforma do Estado, opõem-se duas concepções, sejam elas o Estado-empresário ou o Estado-novíssimo-movimento-social. A concepção do

Estado-empresário que visa privatizar as funções do Estado e submeter a administração pública a critérios do mundo empresarial, como por exemplo a eficiência, criatividade, competitividade e serviço aos consumidores. Já a concepção do Estado-novíssimo-movimento-social propõem uma articulação privilegiada entre os princípios do Estado e da comunidade.

Santos (1998, p. 14.) acredita que o “Estado é um interesse sectorial sui generis cuja especificidade consiste em assegurar as regras do jogo entre interesses sectoriais”. Deste modo, o autor entende que o Estado se caracteriza mais pela sua emergência como novíssimo movimento social, seja pelos interesses sectoriais que competem pela conquista do espaço público não-estatal, pela descentração do Estado na regulação social, pela articulação entre democracia representativa e participativa, ou na nova articulação entre o princípio do Estado e da comunidade, em que se busca uma estabilização das expectativas das classes populares que o Estado deixou de garantir.

Contudo, cada área específica da política pública não é claramente estabelecida, mas é legítimo ou até essencial que as empresas afetadas participem abertamente na formação destas políticas. A legitimidade social do empreendimento depende agora, como no passado, em sua habilidade para conhecer as expectativas de desempenho do seu stakeholders. As políticas públicas se desenvolvem quando ocorre uma abertura entre o desempenho atual de uma empresa e o desempenho que é esperado pelo público. O papel de política pública como uma fonte principal de orientação para envolvimento político incorporado, remete às regras através de cada empresa que se administrará na arena de política pública, demonstrando compromisso incorporado mais adiante à responsabilidade pública e responsabilidade em um esforço para harmonizar expectativas públicas e política de negócio (PRESTON; POST, 1986).

Porém, a concepção de Estado solidário e organizações excelentes não é unânime. Camara (2006, p. 9) considera que a promoção social, que seria, originalmente, uma atribuição natural do Estado, não cabe no escopo de ações das organizações econômicas. “Tal transposição das responsabilidades para com o desenvolvimento social do Estado para as organizações se torna nada mais nada menos que um instrumento de gestão mercadológica”. Para Baldissera e Solio (2005), isso implica que a responsabilidade social como noção, não deveria limitar-se ao nível de estratégia mercadológica, apoiando-se em simples orientação de comunicação e promoção de marketing.

Grajew (2000, p. 48) defende que, se muitas empresas se dizem atuar com Responsabilidade Social, o fazem especificamente pelo marketing, não vem ao caso, pois “você pode começar de um jeito, depois mudar, e não dá pra saber exatamente o porquê [...] desde que seja feita de uma forma honesta, consistente, e não de uma forma enganosa, é o que vale”.

Por fim, para que a responsabilidade social empresarial possa tornar-se mais efetiva, é fundamental que os setores - Estado, sociedade e mercado - cooperem entre si, num caráter participativo e baseado em estratégias intersetoriais. A intersetorialidade apresenta-se como uma relação formalizada entre esses setores da sociedade, que deve provocar iniciativas conjuntas bem compreendidas e ordenadas. Ela poderá contribuir no momento em que se sugere a construção do conhecimento coletivo sobre este tema e as capacidades de cada setor e suas organizações, bem como contato e relacionamentos para uma comunicação mais transparente e cooperação mútua para administrar os problemas comuns (DREHER *et al.*, 2006).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste contexto este estudo se deu por meio de uma investigação das iniciativas de responsabilidade social empresarial de organizações dos setores privados e públicos (MINAYO, 1994). A pesquisa relatou as situações em que se passam os fatos, bem como o modo que esses fatos são percebidos pelos envolvidos. Para Silveira (2004), estes fatos ocorrem, se justapõem e se inter-relacionam e a pesquisa analisará características diferenciadas e numéricas, as quais procurarão provas à existência de relações entre as variáveis.

Para analisar as estratégias de intersectorialidade, em sua primeira fase, realizou-se uma pesquisa exploratória, com método qualitativo, de caráter participante. Num segundo momento, a pesquisa foi descritiva, com método quantitativo, com o questionário como instrumento de coleta de dados. Assim, a pesquisa utilizou o método qualitativo e quantitativo.

O método qualitativo se justifica já que se pretende responder às questões mais específicas, em contextos também mais determinados. O mapeamento das organizações públicas e privadas envolvidas nos projetos de responsabilidade social foi realizado por meio das falas dos entrevistados e das anotações feitas durante a observação participante, no local da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa caracterizada pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, envolvendo posições valorativas, utilizando-se de observação sistemática e questionário. A pesquisa participante se retro-alimenta. A vivência da participação oportuniza a ampliação do conhecimento e da compreensão dos pesquisados.

Gil (2002) enfatiza que o planejamento da pesquisa participante tende a ser bastante flexível, pois neste tipo de pesquisa há o empenho de uma instituição interessada no resultado da investigação. Por ser extremamente flexível, se constitui em tarefa difícil prever com precisão os passos dos diversos autores em torno de um paradigma de pesquisa participante. O autor descreve um modelo composto por quatro fases, que indica os principais passos a serem seguidos numa investigação participante: montagem institucional e metodológica,

estudo preliminar e provisório da região e da população pesquisada, análise crítica dos problemas e programa-ação e aplicação de um plano de ação.

Segundo Flick (2004), a observação participante envolve as fases da observação descritiva, observação focal e observação seletiva. Na observação descritiva o pesquisador se atém mais a descrições não específicas, aprendendo a complexidade do campo e desenvolvendo as questões da pesquisa. Na observação focal o pesquisador se volta para os processos e problemas mais essenciais. E na fase da observação seletiva o pesquisador concentra-se nas evidências das práticas e processos descobertos na segunda etapa.

Nesta etapa elabora-se o plano de ação, que deverá envolver ações que possibilitem a análise mais adequada do problema estudado, que possibilitem melhoria imediata da situação em nível local ou que possibilitem melhoria a médio ou longo prazo em nível local mais amplo. Minayo (1994) entende que na observação participante há um contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Nesse momento o pesquisador consegue captar muitas situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, pois transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

Já o método quantitativo contribuiu principalmente, quando foi aplicado o questionário estruturado, com o emprego de escalas, quando se buscou investigar as estratégias intersetoriais sobre a condução coletiva das organizações privadas e públicas sobre responsabilidade social empresarial. Esta fase buscou investigar a teoria na prática do contexto de pesquisa, com o método qualitativo e quantitativo de forma complementar.

Como Rodrigues (2005) explica, a complementaridade desses dois métodos se dá na base experimental do trabalho. Ao utilizar dados qualitativos (falas dos entrevistados), apresenta-se resultados mais facilmente compreensíveis para os gestores das empresas, advindos de bases de dados exaustivas, além da vantagem de propiciar maior interação do avaliador com o público-alvo. Os dados quantitativos possibilitam análises mais acuradas, baseadas em métodos estatísticos. Esses contribuíram para que o levantamento de dados da fase qualitativa pudesse ser mensurado

Segundo Silveira (2004, p.109), os benefícios do emprego conjunto desses métodos possibilitam de forma geral:

- a) controlar vieses;
- b) complementar a pesquisa quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade pela pesquisa qualitativa;
- c) enriquecer as constatações obtidas sob condições de controle, no caso da pesquisa quantitativa, com dados obtidos dentro de um contexto natural de ocorrência pela pesquisa qualitativa;
- d) confirmar a validade e a confiabilidade dos resultados pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Creswell (1994) explica que a intenção é que por meio da pesquisa qualitativa e quantitativa se dê a constatação da triangulação, para demonstrar a convergência nos resultados. O autor ainda complementa que os propósitos que levam um pesquisador a combinar os métodos num único estudo são: triangulação no senso clássico convergência de resultados; complementaridade, na sobreposição de faces diferentes do fenômeno que podem emergir; desenvolvimento, em que o primeiro método é usado sequencialmente para ajudar a informar o segundo método; iniciação, em que há contradição e perspectivas emergenciais; expansão, em que os métodos variados acrescentados no âmbito e amplitude dos estudos.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de pesquisa são os vinte representantes das empresas que integram o Núcleo de RS da ACIB e os quatro dirigentes da SEMASCRI, responsáveis pela captação de recursos e desenvolvimento de projetos intersetoriais. Assim, como a população é pequena, de 24 elementos, a amostra corresponde à população. Essa amostra foi determinada como intencional, não probabilística, correspondendo ao que foi definido como objetivo de pesquisa, visto que se pretendeu estudar todas as empresas que participam ativamente das atividades do Núcleo e dos envolvidos com RSE no Núcleo RS/ACIB e DARP/SEMASCRI.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados que se deu no período compreendido entre 06/06/2006 e 30/07/2007, ocorreu em duas fases. Na primeira, reunindo os dados de relatórios das reuniões

acompanhadas, depoimentos em conversas informais, atas de reuniões, regulamentos, regimentos, e entrevistas não-estruturada. Esta técnica de pesquisa aberta se deu pela triangulação, envolvendo documentos da empresa, atas, observação dos planos, projetos, modelos e definição de quem foi entrevistado, anotações diversas e outros.

Os relatórios das reuniões com observação participante obedeceram à identificação da seguinte sistemática: data de realização das reuniões, número de participantes das reuniões visando identificar as empresas participantes e assiduidade (no caso do Núcleo de RS da ACIB), pauta da reunião, referência às parcerias de RSE e de intersectorialidade, e observação da pesquisadora. Foram pesquisadas as atas de reuniões, regulamentos e regimentos internos do Núcleo de RS/ACIB e da SEMASCRI, bem como depoimentos obtidos a partir das conversas informais, a fim de que se pudesse examinar a existência de indícios de estratégias intersectoriais que tenham sido contemplados nestes documentos.

Com isso, a análise documental de ambas as organizações visou identificar o consenso quanto ao conceito de RSE e intersectorialidade, interesse em desenvolver parcerias intersectoriais, importância das parcerias, menção às parcerias no planejamento das ações, propostas de parceria em responsabilidade social, continuidade das propostas de parcerias, ações desenvolvidas pelas empresas em nome do núcleo, ações desenvolvidas pelo núcleo (estas últimas duas, quando em reuniões do Núcleo RS/ACIB), e consenso quanto o papel dos setores privado e público nos projetos de RSE.

Num segundo momento, aplicou-se o questionário obedecendo às seguintes etapas. Um pré-teste com respondentes do mesmo meio da pesquisa, porém não foram os sujeitos sociais, compreendendo 5 pessoas. Segundo Gil (2002), o pré-teste tem como aspectos importantes identificar a clareza e precisão dos termos, verificar se o número de perguntas é suficiente, se a formulação e ordem das perguntas estão adequadas, e por fim, identificar a melhor forma de abordagem introdutória para aplicação do instrumento de coleta de dados.

A aplicação do questionário para a confirmação das estratégias intersectoriais das organizações do setor privado e público, se deu no período de 01/06/2007 a 30/07/2007. O questionário foi dividido em três blocos, sendo estes conforme é apresentado nos Apêndices 1 e 2, respectivamente. O primeiro bloco envolveu identificar o perfil do entrevistado. O

segundo bloco buscou identificar as questões relacionadas à responsabilidade social empresarial e a relação com o setor privado e público. Neste bloco, foram identificados o interesse, oportunidade e conhecimento de parcerias intersetoriais, a possibilidade de desenvolvimento das parcerias, importância e os possíveis benefícios da participação da organização no Núcleo de RS/ACIB, a identificação do papel do setor privado e público quanto a RSE e a contribuição das parcerias para os projetos sociais.

E o terceiro bloco da entrevista, que foi aplicado apenas aos sujeitos sociais do Núcleo de RS/ACIB, visou identificar as questões relacionadas à responsabilidade social empresarial e a relação do Núcleo de RS/ACIB com o setor público buscando identificar a opinião dos sujeitos sociais quanto às estratégias intersetoriais do Núcleo com a SEMASCRI. Neste bloco, foram investigadas: a existência de parcerias, a opinião do sujeito social quanto ao fortalecimento dos projetos sociais através da parceria, o papel do setor público com os projetos sociais e a existência de projetos em colaboração com o outro setor e as dificuldades e facilidades de relacionamento da parceria.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise foi feita uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo dos dados levantados na primeira fase. Para tanto, o processo de análise de dados também seguiu os procedimentos apontados por Gil (2002): codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, além da análise e interpretação dos dados. Juntamente com a análise ou após, ainda pode ocorrer à interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos.

O procedimento adotado foi a análise de conteúdo, segundo Bardin (1979). Esse método buscou classificar palavras, frases, ou parágrafos em categorias de conteúdo. Através desse procedimento criam-se indicadores quantitativos. Gil (2002) apresenta um breve roteiro para realizar a análise de conteúdo, após o investigador ter identificado às questões substantivas do estudo, teorias relevantes, pesquisas anteriores e textos que se deseja classificar. Primeiramente deve-se definir as unidades de análise (palavra, sentença, tema,

texto completo), definir as categorias de preferência exclusivas, codificar uma parte do texto o que poderá levar a revisões no sistema de classificação, para então codificar todo o texto, caso haja um grande número de casos, estratificar as respostas, elaborando comparações entre grupos, apresentar os dados de forma criativa, como em quadros comparativos, e por fim, interpretar os dados à luz de teorias conhecidas.

A análise dos dados referentes à segunda etapa, do questionário estruturado, contou com o apoio técnico do software MS Excel 7.0, para tabulação dos dados e realização da análise por correspondência, indicando as correlações existentes entre as características. Assim, foi possível confrontar as estratégias intersetoriais das organizações do setor privado e público, captando as propostas e objetivos dos sujeitos sociais, correlacionando-as e então, identificando os pontos em comum e os conflitos de interesse, se houverem.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação da pesquisa, inicialmente cabe mencionar que como nem todas as empresas associadas são atuantes no Núcleo, quatro empresas não responderam ao questionário. Duas porque não atuam mais na área de RSE. E, mais duas, porque não concordaram em respondê-lo. Assim, houve perda amostral. Esta, porém, não invalida os achados da pesquisa.

Além disso, a análise dos dados compreendeu apenas os dois últimos anos, referindo-se à atual gestão municipal da DARP/SEMASCRI e às duas gestões que o Núcleo de RS/ACIB já teve, já que a criação do Núcleo data também de 2005.

Por se tratar de uma pesquisa participante a análise e interpretação dos dados reuniu relatórios de reuniões e questionários semi-estruturados com perguntas predominantemente abertas, o que sugere certo grau de subjetividade nas respostas e interpretações do pesquisador. Passado um ano de pesquisa *in loco*, por mais que se busque a imparcialidade de uma pesquisa científica, a interpretação dos dados pode influenciar, mesmo que involuntariamente, por conta da proximidade da pesquisadora com as realidades estudadas.

Ao mesmo tempo, a subjetividade das respostas dos entrevistados também pode ter influenciado na distorção da realidade dos fatos.

A pesquisa se restringiu às visitas e participações nas reuniões da ACIB e SEMASCRI, e ao questionário aplicado. Devido à falta de disponibilidade, não foi possível acompanhar os trabalhos desenvolvidos nos projetos sociais já em andamento das organizações do setor privado e público. Ou seja, não houve um acompanhamento das práticas intersetoriais em andamento, de modo vivencial. Também não foi ouvido o depoimento da organização do setor privado que vivenciou uma realidade de parceria, que mesmo tendo sido meramente comercial, inicialmente se aproximou com intenções de parceria visando o desenvolvimento social. Este depoimento não foi tomado devido ao não comparecimento da representante da empresa nas reuniões do Núcleo, bem como a falta de disponibilidade de receber a pesquisadora na empresa para expor sua versão do caso em questão.

Como a análise dos dados se deu no âmbito das reuniões de encontros das empresas associadas à ACIB e na DARP/ACIB, o grupo que compõe o Núcleo de RS/ACIB é formado por organizações bastante heterogêneas. Assim, discutem num mesmo espaço desde organizações que já possuem o processo de responsabilidade social mais avançado, como também organizações que ainda se encontram no estágio inicial de adoção às práticas intersetoriais sócio-ambientais. Com isso, a análise dos dados se deu de modo segmentado e parcial, não registrando a realidade de todas as empresas particularmente, e sim às nivelando num mesmo patamar.

Outro ponto que merece ser ressaltado é em relação à pesquisa teórica quanto ao tema intersetorialidade. Usualmente a temática intersetorial é bastante difundida e estudada pela academia, entendendo parcerias intersetoriais entre organizações do mesmo setor, principalmente entre o setor público, como por exemplo, o estudo de parcerias entre a secretaria municipal de saúde e a secretaria municipal de assistência social. Assim, a falta de uma variedade maior da fundamentação teórica na temática limitou a investigação e a argumentação da intersetorialidade enquanto parceria entre os diferentes setores.

Por fim, uma questão a ser lembrada se refere ao fato da pesquisa ter sido realizado com o setor público, especificamente com a DARP, na SEMASCRI, não considerando a SEMASCRI com todas as suas diretorias. Com isso, para que se pudesse desenvolver uma pesquisa mais pormenorizada, a investigação se restringiu a uma única diretoria da Secretaria. Por um lado, a pesquisa visou rastrear todos os projetos intersetoriais em andamento com o setor privado, primando por aqueles desenvolvidos pelas empresas filiadas ao Núcleo RS/ACIB. Por outro lado, a investigação não abrangeu a totalidade de ações e projetos sociais atuados pela SEMASCRI, o que pode ter deixado de privilegiar outros projetos bem sucedidos de parcerias intersetoriais com o Núcleo RS/ACIB.

4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para melhor entendimento das estratégias intersetoriais existentes entre o Núcleo RS/ACIB e da DARP/SEMASCRI, este capítulo contém a caracterização das organizações pesquisadas; a análise e interpretação dos dados coletados por meio dos relatórios de reuniões e pelo questionário aplicado e, ainda, uma análise da ocorrência e do aproveitamento das estratégias intersetoriais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, serão caracterizadas as duas organizações estudadas, o Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e a Secretaria Municipal de Assistência Social e da Criança e Adolescente através da Diretoria de Articulação e Reinscrição Profissional (SEMASCRI/DARP).

4.1.1 Núcleo de Responsabilidade Social da ACIB

A Associação Comercial e Industrial de Blumenau - ACIB - é referência em todo Estado por ter sido a primeira entidade do gênero em Santa Catarina. Fundada em 5 de novembro de 1901, quando empresários, buscando soluções conjuntas para problemas comuns como a dificuldade para comercialização de seus produtos, criaram a Associação Comercial do Vale do Itajaí. A instituição tem sua origem em uma entidade associativa de Blumenau que levava o nome de *Kulturverein* (palavra de origem alemã que significa associação cultural) e reunia agricultores preocupados com a qualidade dos produtos cultivados na região. Com o crescimento da cidade, o comércio e a indústria tornaram-se importantes para desenvolvimento econômico, social e político na região. No final do século XIX, a entidade passou a chamar-se Associação Empresarial de Blumenau. A modificação do nome se deve a inclusão de um grande número de associados do setor de serviços que não estavam contemplados na denominação original da entidade (ACIB, 2007). Desde a fundação, os dirigentes desta associação trabalharam pela classe empresarial local, influenciando significativamente o crescimento econômico e o desenvolvimento empreendedor.

Atualmente, a ACIB visa cultivar e valorizar o espírito empreendedor, sendo reconhecida como entidade consultiva. Possui representatividade junto à comunidade local e regional. A entidade reúne comerciantes, empresários industriais e prestadores de serviços das mais diversas áreas, totalizando 850 associados. A ACIB possui, ainda, a intenção de ampliar sua atuação na área de serviços. O interesse em se filiar à ACIB parte da própria empresa, que após se cadastrar, passa a contribuir mensalmente e participa dos Núcleos Setoriais. Juridicamente, hoje a associação é constituída como uma entidade sem fins lucrativos regulamentada pelo art. 114 da Lei nº. 6.015, de 31/12/73 (ACIB, 2007).

Nesta dinâmica, empresários de um mesmo segmento dividem-se em grupos, constituindo os núcleos setoriais. A intenção da criação dos Núcleos é trocar experiências e identificar problemas comuns para buscar, em conjunto, soluções mais eficientes. Cada grupo permite a participação de 10 a 50 empresas. A operacionalidade dos trabalhos é realizada por meio de reuniões que ocorrem mensalmente ou quinzenalmente, dependendo da necessidade de cada Núcleo. A idéia dos Núcleos Setoriais surgiu em 1991 através de um projeto de cooperação entre as associações de Blumenau, Joinville, Brusque e a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera (Alemanha). Na ocasião, a ACIB recebeu a visita de um consultor alemão que, juntamente as essas três associações, constatou que os empresários das micro, pequenas e médias empresas (MPEs) da região eram desunidos. Como tal desunião diferia da realidade das empresas da Alemanha, o consultor incentivou a criação dos núcleos setoriais que permitissem agregar as empresas da ACIB. Com o passar dos anos, as empresas de grande porte passaram a se associar a esses núcleos.

Desde a sua implantação, segundo a ACIB (2007), o projeto dos núcleos se consolidou como um eficiente meio de fortalecer diferentes setores da economia, além de cultivar discussões sobre as necessidades empresarias específicas de cada setor. Atualmente, a ACIB conta com 24 núcleos setoriais: Núcleo de Academias, Núcleo dos Jovens Empreendedores da ACIB, Núcleo das Agências de Viagens e Turismo, Núcleo de Associações Esportivas e Clubes, Câmara da Mulher Empresária, Núcleo do Comércio Exterior, Núcleo de Consultoria e Treinamento, Núcleo de Criação e Design, Núcleo de Emissoras de Rádio, Núcleo de Empresas Automecânicas, Núcleo de Escolas de Educação Profissional, Núcleo de Escolas Particulares de Educação Infantil, Núcleo de Farmácias de Manipulação, Núcleo de Farmácias e Drogarias, Núcleo de Gestão Ambiental, Núcleo de

Indústrias Eletroeletrônicas, Núcleo de Mídia Exterior, Núcleo de Qualidade, Núcleo de Responsabilidade Social, Núcleo da Saúde, Núcleo de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional, Núcleo de Segurança Privada, Asseio e Conservação da ACIB, Núcleo de Turismo Receptivo da ACIB e Núcleo da Vila Itoupava.

O objeto de estudo deste trabalho é o Núcleo de Responsabilidade Social da ACIB, que foi criado em março de 2005 e deu início a suas atividades em 20 de abril do mesmo ano. As empresas participantes estão engajadas ao compromisso de, cada vez mais, aprimorar as ações na área de responsabilidade social e incentivar outras organizações a contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

Para dar início aos trabalhos do Núcleo RS, a ACIB identificou as empresas filiadas que já atuavam no seguimento ou que estavam no estágio inicial de RSE. Apesar de, inicialmente, os núcleos estarem voltados para as MPEs, muitas empresas de grande porte, por iniciativa própria, buscaram participar do Núcleo de RS, até porque, não houve um trabalho específico de prospecção de MPEs na participação do Núcleo de RS/ACIB. No início dos trabalhos, foi muito importante a participação de uma empresa de serviços da área da saúde que já possuía amadurecimento quanto à questão da RSE. Esta organização atualmente conquistou a NBR 16000 e é exemplo de atuação social empresarial na região em que atua. Desenvolvendo parcerias com o setor público, principalmente com a Secretaria da Saúde e da Educação de Blumenau, esta empresa vem promovendo encontros entre os dois setores, articulando a inclusão social e educação para crianças e adolescentes na rede de ensino e de saúde municipal.

Atualmente, o Núcleo possui 20 organizações cadastradas, 18 afiliadas à ACIB e duas que participam como ouvintes, sem direito de voto. Das empresas cadastradas no Núcleo, seis atuam no segmento têxtil, três no setor metal-mecânico, duas no segmento de comércio de alimentos, sete no segmento de serviços, uma no segmento da educação, uma no segmento da saúde e uma em programação de sistemas. Com relação ao porte das empresas, 50% dos casos

da amostra são empresas de grande porte, 38% são de médio porte e 12% são micro e pequenas empresas².

Dentre as empresas participantes não afiliadas à ACIB, uma é pública e, por isso, não pode atuar formalmente em associações, a outra organização simplesmente ainda não se filiou. Desde a sua criação, o Núcleo apresenta as seguintes propostas de ações como objetivos de trabalho:

- ✓ Estimular o conceito de responsabilidade social, com foco em desenvolvimento sustentável.
- ✓ Aprofundar os conceitos de RSE para os associados, através de palestras, treinamentos abertos, etc.
- ✓ Promover debates e seminários, aproximando os presidentes de empresas com o tema RSE e trazendo *cases* de empresas cidadãs de outros estados para compartilhar suas experiências.
- ✓ Promover ações de formação e qualificação de pessoas portadoras de necessidades especiais de outros estados para compartilhar suas experiências.
- ✓ Fazer um levantamento das Organizações Não-Governamentais (ONGs) atuantes no estado de Santa Catarina e na cidade de Blumenau para viabilizar a participação dos associados em projetos com o terceiro setor.
- ✓ Conhecer a realidade da sociedade através dos representantes das secretarias do município para compreender melhor as carências educacionais e de saúde, de modo que se possa direcionar as ações do núcleo e de seus associados.
- ✓ Identificar a maior demanda da realidade local para promover programas de voluntariado nas áreas de educação, saúde, meio ambiente e segurança (fazer pesquisa e disponibilizar para os associados).

² Segundo critérios do SEBRAE: considera-se como microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços; as pequenas empresas são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados; as médias empresas de 100 a 499 empregados na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços. Por sua vez, a grande empresa é aquela com 500 ou mais empregados na indústria e com 100 ou mais no comércio e no setor de serviços. (SEBRAE, 2007)

- ✓ Identificar parcerias com empresas de consultoria em sistemas de gestão integrada (saúde, segurança, meio ambiente e RS) que proporcione aos associados valores especiais em suas assessorias.
- ✓ Formar rede de empresas cidadãs para implementar ações de RSE, identificando ações que poderiam ser realizadas com todos os associados da ACIB, formando uma rede.

Nestes dois anos, o núcleo já atingiu alguns objetivos que estão detalhados na apresentação dos relatórios. Introduzindo rapidamente as metas alcançadas até o momento, o Núcleo se apresenta como fonte de orientação para que as empresas conduzam melhor suas práticas sociais. Com o fomento da RSE nas empresas afiliadas à ACIB, socializa-se o conceito e a importância do tema, formando redes entre as organizações. Além disso, o núcleo conseguiu formar um banco de dados das ONGs que atuam na região e que podem ser parceiras em projetos sociais.

4.1.2 Secretaria de Assistência Social, da Criança e do Adolescente (SEMASCRI)

A Assistência Social é um direito do cidadão e um dever do Estado, constituindo-se em uma política de seguridade social não-contributiva, realizada através de um conjunto integrado de políticas, serviços e atividades de iniciativa pública e da sociedade. Neste sentido, a assistência social viabilizada pela iniciativa pública tem por objetivo garantir o atendimento das necessidades básicas e proporcionar o desenvolvimento pessoal, familiar e social (PMB, 2007a).

Em Blumenau, a Assistência Social configurou-se como setor da Prefeitura Municipal de Blumenau na década de 70, quando se desmembrou da Secretaria de Saúde. Em 1991, o setor passou a integrar a Secretaria de Ação Comunitária (SEMAC) (PMB, 2007b). Em 1998, a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) foi criada com a missão de assegurar ao cidadão usuário o direito à política pública de assistência social, através da organização e gestão dos serviços e ações assistenciais previstas na Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), organizando e mobilizando a sociedade civil em prol do resgate e consolidação da cidadania.

Neste contexto, a Política de Assistência Social do Município de Blumenau está pautada nos seguintes princípios: (1) supremacia do atendimento das necessidades sociais

sobre exigência de rentabilidade econômica; (2) universalização dos direitos sociais; (3) respeito a dignidade do cidadão, à sua autonomia e ao direito a benefícios e serviços de qualidade, bem como convivência familiar e comunitária; (4) igualdade de direitos no acesso ao atendimento, sem discriminação de qualquer natureza; (5) divulgação ampla dos benefícios, serviços, programas e projetos sócio-assistenciais, bem como dos recursos oferecidos pelo poder público e dos critérios para sua concessão (PMB, 2007b).

Respondendo às disposições do Sistema Único da Assistência Social (SUAS)³ que preconiza a não fragmentação dos serviços dirigidos à criança e à família, assim como às mudanças do governo municipal, em 2005, o órgão gestor de política de assistência social do município passou a denominar-se Secretaria Municipal de Assistência Social, da Criança e do Adolescente (SEMASCRI) que uniu as Secretarias de Assistência Social (SEMAS) e a Secretaria da Criança e Adolescente (SECRIAD). Com essas junções, os Conselhos Municipais, que antes atuavam em secretarias municipais diferentes, também foram unificados e passaram a contar com a assessoria conjunta dos profissionais. Assim, a SEMASCRI reúne, em uma única secretaria, o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (CMDCA), o Conselho Municipal de Segurança Alimentar (COMSEA), o Conselho Municipal do Idoso (CMI), a Comissão Especial de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) e o Conselho Municipal de Entorpecentes (COMEN).

Cabe explicar que, através dos Conselhos Municipais, o setor público apresenta possibilidades de manifestações intersetoriais, contribuindo para a formação e execução de políticas que atendam aos interesses da comunidade, oportunizem o exercício da cidadania, possibilitem o desenvolvimento de relações sociais mais democráticas e formem cidadãos ativos e realizados. Os conselhos objetivam transformar as injustas estruturas atuais, desenvolvendo atividades concretas, descentralizadas e integradas ao compromisso social, aproximando a gestão governamental e as demandas da comunidade.

Atualmente, a SEMASCRI presta atendimento às pessoas e famílias mais carentes, buscando a visão e a missão de resgate social. Além dos benefícios assistenciais inerentes à Secretaria Municipal, a SEMASCRI proporciona oportunidades de capacitação, facilitando a inserção no mercado de trabalho e a geração de renda. Os trabalhos seguem as exigências da

³ A SEMASCRI vem atuando no município de Blumenau sob a ótica da Assistência Social como política pública de direito social, por meio do Sistema Único de Assistência Social – SUAS.

Lei Complementar Municipal 505, Art. 21 (BLUMENAU, 2005), que definem as seguintes atribuições para a SEMASCRI:

- ✓ Articular, planejar e fomentar na comunidade o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei Orgânica da Assistência Social e o Estatuto do Idoso, prestando assessoria técnico-administrativa a esses Conselhos Municipais, gerindo de acordo com suas deliberações.
- ✓ Apoiar as ONGs sem fins econômicos; orientar, acompanhar e avaliar as famílias beneficiadas por programas de transferência de renda advindas de verbas federais, estaduais e municipais.
- ✓ Promover o atendimento de pessoas e/ou famílias em situação de vulnerabilidade e/ou risco social, cujos direitos sejam ameaçados ou violados, gerindo a implantação, implementação e articulação de ações que visem à execução de programas especiais de proteção; executando programas de prevenção para atendimento, reinserção profissional, inclusão produtiva, geração de renda às pessoas e/ou famílias; desenvolvendo programas sócio-educativos destinados a adolescentes autores de atos infracionais e seus responsáveis.
- ✓ Manter convênios com a União, Estado e Municípios, bem como com entidades governamentais e não governamentais, para execução de programas de assistência social, promovendo ações que visem à descentralização e à intersetorialidade dos serviços.

Na sua operacionalidade, a SEMASCRI possui quatro diretorias de trabalho: Diretoria de Administração Financeira (DAF), Diretoria da Assistência Social (DAS), Diretoria da Criança e Adolescente (DCA) e a Diretoria da Articulação, Reinserção Profissional (DARP). È na DARP que se concentram as ações relativas à Responsabilidade Social (RS), objeto deste estudo. A Figura 2 apresenta as atribuições desta diretoria.

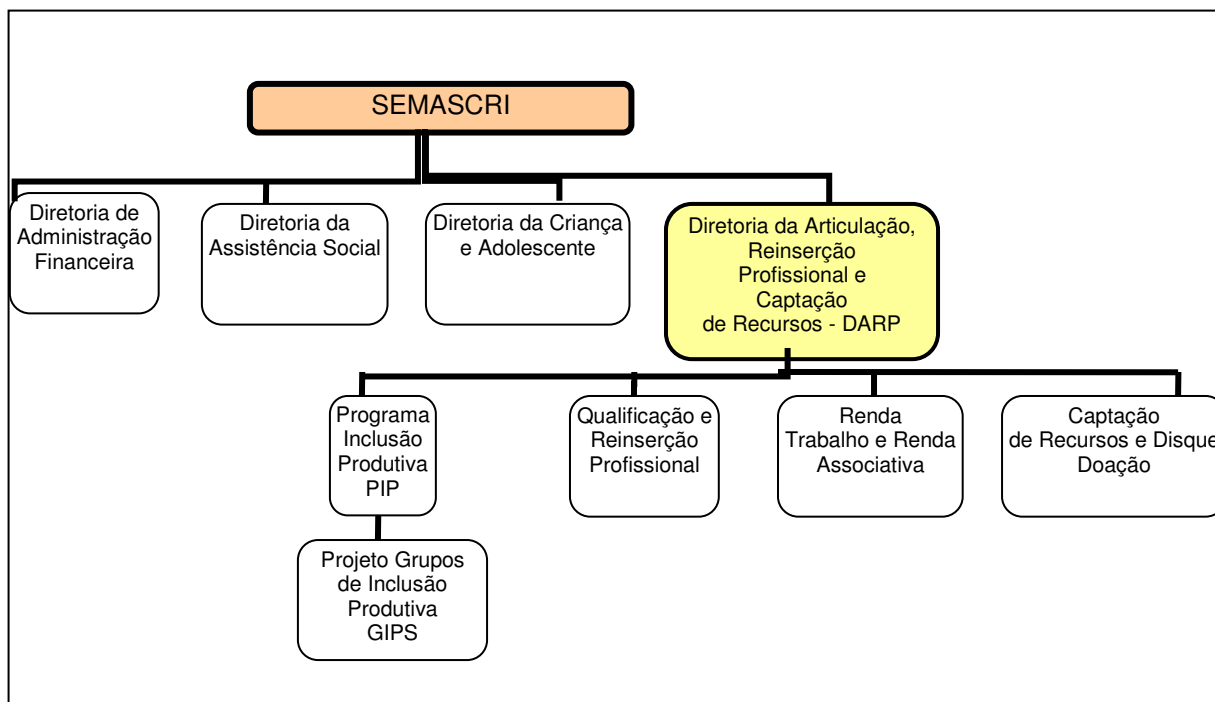


Figura 2 - Fluxograma da SEMASCRI com foco na DARP

Fonte: elaborado pela autora

A Diretoria de Administração Financeira (DAF) gerencia os recursos humanos, a organização e o controle dos recursos financeiros da SEMASCRI, do Fundo de Assistência Social, do Fundo da Criança e do Adolescente, bem como administração de compras, almoxarifado, veículos, limpeza e portaria.

A Diretoria da Assistência Social (DAS) administra a Gerência de Proteção Básica, a Gerência de Proteção Especial, a Gerência de Benefícios Sociais e a Gerência de Gestão Social.

A Gerência de Proteção Básica visa prevenir o risco da vulnerabilidade social e proporcionar a promoção, inclusão e emancipação da pessoa, da família e da comunidade, através do desenvolvimento de potencialidades e capacidades, do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.

A Gerência de Proteção Especial tem por objetivo atender aos preceitos legais, conforme a LOAS, (lei 8742/83) e as diretrizes da Política Nacional de Assistência Social, estabelecidas pela SUAS.

A Gerência de Benefícios Sociais objetiva a superação da vulnerabilidade social por meio do repasse de recursos municipais e federais, assim como pela integração em atividades sócio educativas, de capacitação profissional e de inclusão produtiva.

A Gerência de Gestão Social se volta para a execução da gestão da Política de Assistência Social, conforme estabelecido na LOAS, PNAS e SUAS, e da Política da Criança e do adolescente, preconizado no ECA. A intenção é fortalecer o controle social através da assessoria ao Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), Conselho Municipal do Idoso (CMI), Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Segurança Alimentar (COMSEA) e da Comissão PETI, bem como ao órgão gestor, na implementação da rede SUAS, no diagnóstico, avaliação e monitoramento, além da capacitação da rede de serviços sócio-assistenciais (PMB, 2007d).

A Diretoria da Criança e Adolescente (DCA) visa garantir os direitos dos menores por meio de medidas sócio-educativas ou em regime de abrigo, promovendo atendimento à população infanto-juvenil em situação de risco, cuja convivência familiar e social esteja com vínculos em rompimento e/ou rompidos. São Menores que tiveram seus direitos ameaçados ou violados por ação/omissão da sociedade, dos responsáveis ou, ainda, por conduta própria.

A Diretoria da Articulação e Reinserção Profissional (DARP) é fruto da ampliação das ações intersetoriais de articulação e de inclusão produtiva da SEMASCRI. Esta diretoria visa atuar no fomento e apoio a empreendimentos e grupos de inclusão produtiva, na perspectiva da economia solidária que envolve a articulação de programas, projetos e serviços em esferas governamentais, não-governamentais e em parcerias de responsabilidade social, contribuindo com a Política de Assistência Social do Município em sua perspectiva emancipatória e de garantia de direitos (PMB, 2007f).

A DARP possui como projeto guarda-chuva, o Programa de Inclusão Produtiva (PIP) focado no tripé qualificação, inserção e geração de trabalho e renda. O PIP tem como público-alvo as famílias, grupos e indivíduos que não estão inseridos ou que possuem uma inserção precária no mercado de trabalho formal ou informal, como também os grupos ou indivíduos que visam estratégias e alternativas diferenciadas de sobrevivência, que representam risco pessoal ou social.

Praticado por esta gestão municipal (2005-2008), o PIP abrange os outros projetos sociais da DARP, englobando: Grupo de Inclusão Produtiva (GIP); Qualificação e Reinserção Profissional; Renda Trabalho; Renda Associativa; Disque Doação e Captação de Recursos, entre outros. Assim, as ações desenvolvidas pelo PIP englobam a proteção social básica e a inclusão produtiva, atuando no fomento e apoio a grupos de inclusão produtiva, com promoção, qualificação e inserção profissional.

O GIP surgiu na DARP a partir da identificação, em 2005, da desmobilização e ausência de estrutura organizacional do Programa Alinhando Cidadania (baseado em clubes de mães). A intenção foi promover, através do GIP, uma política pública de geração de trabalho e renda, objetivando o apoio e o fomento aos empreendimentos assessorados pela Prefeitura Municipal de Blumenau e a organização e mobilização de novos grupos que fortaleçam os princípios do cooperativismo autogestionário. Desta forma, o GIP visa à melhoria da qualidade de vida, possibilitando melhores condições de trabalho, superação das situações de risco e dificuldades de auto-organização para participação social (PMB, 2007b). Para organização e manutenção dos grupos, o GIP adota várias metodologias de trabalho, dentre elas, a prospecção de parceiros de responsabilidade social.

Os objetivos específicos o GIP são: (1) identificar as habilidades pessoais e coletivas para a geração de trabalho e renda; (2) qualificar para a vivência do empreendedorismo autogestionário com foco na educação popular; (3) promover a sustentabilidade e viabilidade econômica dos empreendimentos; (4) captar recursos junto à fontes financiadoras; (5) promover a concepção de grupo, construindo e/ou resgatando a identidade dos mesmos; (6) conscientizar os usuários para a questão ambiental na geração de trabalho e renda, difundindo os produtos solidários, visando à valorização social e o consumo ético; (7) assegurar rendimentos, garantindo a sobrevivência e a geração do trabalho e renda (PMB, 2007b).

Atualmente, o GIP engloba a assessoria a empreendimentos como: cooperativa de artesanato têxtil; cooperativa de coletores de resíduos reciclados e cooperativa de alimentos. Além de outros empreendimentos que lhes são solicitados assessoria, como por exemplo, a criação do plano intersetorial entre as secretarias de Assistência Social e de Desenvolvimento Econômico.

A cooperativa de artesanato têxtil trabalha com a produção de bolsas, mantas e almofadas de fuxico, colchas, tapetes de tear, entre outros. No início das suas atividades, a cooperativa reunia oito núcleos produtivos espalhados por sete bairros da cidade. Atualmente, a cooperativa conta com seis grupos, mas a DARP está trabalhando para resgatar os grupos que, por dificuldades diversas, encontram-se desmobilizados (SOUZA *et al.*, 2006). Por se tratar de uma cooperativa com atividades recentes, a estrutura interna recebe o apoio da Secretaria, haja vista a inexperiência das cooperadas em questões administrativas, financeiras e contábeis. A Secretaria também tem assessorado a cooperativa no sentido de buscar fomento e desenvolver cursos que profissionalizem as cooperadas.

Outro empreendimento assessorado pelo GIP é a cooperativa de coletores de resíduos reciclados, que surgiu em 1999 quando homens e mulheres encontraram, na coleta de resíduos, um meio de gerar renda e garantir a subsistência de suas famílias. Antes disso, a coleta de resíduos recicláveis era realizada de forma autônoma e individual. Esta cooperativa conta com 30 associados, que coletam reciclados no centro da cidade de Blumenau. A finalidade da cooperativa é organizar os coletores, buscando melhores condições de trabalho, mostrando a importância social e ambiental deste trabalho, bem como, conferindo conotação laboral à coleta de resíduos recicláveis, vista por muitos como mendicância (PMB, 2007b).

Além da cooperativa têxtil e a de coletores de resíduos recicláveis, há também a assessoria da DARP/ SEMASCRI com a cooperativa de alimentos. Ao contrário das outras duas cooperativas, a assessoria a este último empreendimento se dá de modo pontual, pois a cooperativa já possui uma parceria com a ITCP (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - FURB).

O Projeto de Qualificação e Reinserção Profissional é desenvolvido para atender a famílias cadastradas nos programas e serviços da SEMASCRI, que apresentam situação de desemprego e interesse na qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho. O objetivo do projeto é promover a educação e a qualificação, desenvolvendo habilidades que gerem trabalho e renda, propiciando autonomia e melhoria na qualidade às famílias e usuários (PMB, 2007b). Os objetivos específicos desse projeto são: (1) identificar a demanda de qualificação exigida pelo mercado; (2) ampliar a oferta de vagas de qualificação e reinserção profissional; (3) estabelecer parcerias com o setor público e privado; (4) divulgar as ações do projeto qualificação e reinserção profissional aos segmentos; (5) implementar o banco de dados; (6) acompanhar o processo do usuário ao acessar o serviço de qualificação e reinserção profissional.

Por meio da reinserção profissional, a DARP dispõe da catalogação das vagas de trabalho disponíveis nas empresas do município. Esta assistência se inicia com a orientação aos usuários de como acessar vagas no mercado de trabalho por meio dos jornais, agências de emprego e empresas, além de trabalhar a motivação das pessoas que estão, há muito tempo, em situação de desemprego, dando, inclusive, dicas de como se comportar na primeira entrevista.

Outro programa desenvolvido pela SEMASCRI é o Pró-Renda, cujo objetivo é garantir a inclusão de pessoas socialmente excluídas através da qualificação e requalificação profissional, da transferência de renda, de atividades laborais e do apoio institucional público.

Para tanto, o programa atua com ações na modalidade renda trabalho, renda associativa, renda cidadã, renda alimentação e renda aluguel. Dessas modalidades, competem à DARP a modalidade renda trabalho e a renda associativa.

Com a modalidade renda trabalho, o programa visa garantir aos usuários o acesso, como aprendiz, a uma atividade laboral; buscar e ampliar parcerias; identificar as habilidades pessoais para a inclusão do usuário de forma adequada no espaço laborativo; viabilizar o desenvolvimento de habilidades laborais e pessoais; proporcionar ocupação, qualificação para a inserção e reinserção no mercado trabalho e garantir ao público alvo possibilidades de acesso ao mercado formal de trabalho, com vistas à promoção da autonomia.

A modalidade Renda Associativa, segundo PMB (2007c), consiste em um repasse mensal de recursos financeiro, visando à complementação da renda dos indivíduos/famílias que participam de Grupos de Inclusão Produtiva, Associações e Cooperativas. Esta modalidade tem como objetivos: (1) ampliar a inclusão dos usuários no Programa de Geração de Renda; possibilitar a população usuária o acesso a uma complementação de renda; (2) garantir a inclusão das famílias na modalidade renda associativa; (3) oportunizar o acesso das famílias a outros programas e serviços da rede; (4) orientar as famílias quanto à possibilidade de acesso a outros programas da SEMASCRI; (5) acompanhar e reconhecer a dinâmica familiar e assegurar rendimentos, garantindo a sobrevivência e a geração do trabalho e renda.

Quanto às últimas três modalidades: a Renda Cidadão consiste em uma transferência de renda para os indivíduos/famílias impossibilitados de participar do Projeto Renda Trabalho; a Renda Alimentação consiste em um atendimento social emergencial, um provimento eventual de víveres, tendo em vista a segurança alimentar e nutricional de sobrevivência e, por fim, a Renda Aluguel que atua no atendimento social emergencial, concedendo o benefício eventual de aluguel, visando à segurança habitacional (PMB, 2007e).

Há, ainda, o plano intersetorial entre a SEMASCRI e Secretaria de Desenvolvimento Social e Econômico (SEDEC), através do qual se pretende articular, promover e desenvolver intersetorialmente as políticas de geração de trabalho e renda dessas duas secretarias. A intenção é divulgar, ampliar e fomentar a Economia Solidária como estratégia de desenvolvimento local, promovendo o desenvolvimento socioeconômico de Blumenau por meio do apoio a grupos e empreendimentos populares, fortalecendo a cultura cooperativista autogestionária. Para tanto, o plano vislumbra os seguintes objetivos: (1) mapear as organizações existentes no município na área da autogestão; (2) identificar as demandas dos grupos e empreendimentos; (3) promover qualificação e formação em empreendedorismo e

autogestão; (3) prestar assessoria e acompanhamento de equipe multidisciplinar com foco na geração de trabalho e renda; (4) disponibilizar e organizar espaços adequados à comercialização dos produtos; (5) promover incubagem dos empreendimentos que estejam dentro dos critérios estabelecidos por este plano.

Dentre as ações desenvolvidas pela DARP, encontra-se a assessoria a projetos sociais, que organiza a captação de recursos e os investimentos nos programas, projetos, serviços, benefícios governamentais e de ONGs inscritas no CMAS do município de Blumenau. A DARP também capta recursos materiais para uso doméstico por meio do Disque-doação.

4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS DOS RELATÓRIOS DE PARTICIPAÇÃO

Nesta sessão, são apresentados os dados coletados nos relatórios de participação das reuniões e encontros do Núcleo de RS/ACIB e da SEMASCRI/DARP. Para facilitar a compreensão, eles foram organizados por semestre e por entidade, primeiro as informações do Núcleo RS/ACIB e depois as da SEMASCRI/DARP. O objetivo da análise desses relatórios foi identificar estratégias intersetoriais na condução dos projetos de responsabilidade social.

4.2.1 Participação nas Reuniões do Núcleo RS/ACIB

No período compreendido entre 2005 a 2007, foram analisadas vinte e nove atas de reuniões e elaborados onze relatórios. Considerando que o Núcleo foi fundado em 20/04/2005, no primeiro semestre de 2005, foram realizadas somente três reuniões.

Inicialmente, a proposta do Núcleo visava duas possibilidades de atuação: (1) como *benchmarking*⁴ para as empresas afiliadas; (2) como incubadora de projetos na área de RSE. Para definir este posicionamento, o Núcleo contou com o apoio e experiência de uma organização associada - representante do Instituto Ethos em Blumenau e possuidora da NBR 16001/2004 - que atua na área de serviços de saúde e que, na época, já tinha amadurecido o processo de RSE. Esta empresa fez a primeira sensibilização para os nucleados acerca do tema, juntamente com a Associação Comercial e Industrial de Joinville (ACIJ), que relatou o funcionamento do seu Núcleo de RS.

⁴ Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos. (HOUAISS, 2001)

Ao final desse primeiro semestre, o núcleo se firmou como um espaço para se discutir o tema da RSE, fortalecendo o conceito, valorizando e divulgando os exemplos das empresas afiliadas a toda ACIB, socializando a importância da condução da RSE entre os empresários locais. As empresas nucleadas deviam evidenciar esta importância, servindo como exemplo para as 800 organizações ligadas a ACIB. Além disso, por se apresentar numa perspectiva de multiplicador de idéias, havia a expectativa de que o Núcleo pudesse desenvolver projetos de parceria entre as empresas.

Pôde-se perceber que a criação do Núcleo objetivou fomentar *networking*⁵ e *benchmarking* dos conceitos e práticas de RSE, já que, no primeiro semestre, o único indício de estratégias intersetoriais advinha da proposta de se firmar parcerias entre as empresas participantes. Neste período, ainda não havia interesse em desenvolver tais estratégias, pois o núcleo estava em estágio inicial e pouco se conhecia sobre a atuação de empresas socialmente responsáveis.

No segundo semestre, entre 26/07/2005 e 22/11/2005, ocorreram seis reuniões. Em uma delas, foi feito o levantamento dos projetos sociais que as empresas participantes estavam desenvolvendo. Foram relacionados: 14 projetos relacionados ao público interno, 22 relacionados à educação, 10 ambientais e 14 de voluntariado. Dentre os projetos apresentados, apenas um contemplava a intersetorialidade como estratégia para a RSE: a parceria entre uma empresa do seguimento têxtil com instituições de ensino público.

Constatou-se também, que nem todos os projetos relacionados podem, de fato, ser entendidos como projetos de RSE, já que muitos se restringem a ações e obrigações sociais, descaracterizando projetos sociais com resultados em médio e longo prazo. Inclusive, uma das organizações nucleadas, que atua com consultorias em RSE, chamou atenção para a diferença entre ações sociais e empresas socialmente responsáveis. Neste mesmo período, manifestou-se a intenção de montar um banco de dados com as práticas sociais das empresas nucleadas. Até o estágio final dessa pesquisa, julho de 2007, este banco de dados ainda não havia sido divulgado ou postado no *site* do Núcleo.

No terceiro semestre, entre 15/02/2006 e 29/06/2006, realizaram-se dez reuniões. Foi no final desse período que a pesquisa participante começou a ser desenvolvida. Nesta fase, dando prosseguimento à socialização dos casos, realizaram-se visitas técnicas mensais às

⁵*Net* significa rede, entrelaçamento e *work* significa esforço aplicado na produção de algo, portanto *networking* se refere ao trabalho desenvolvido em rede (HOUAISS, 2001).

empresas nucleadas, para que todos pudessem conhecer os projetos sociais desenvolvidos pelas mesmas. Além das visitas, foram promovidas oficinas sobre voluntariado e sustentabilidade.

No mesmo semestre, o Núcleo continuou desenvolvendo parcerias com outras ACIs, principalmente com a ACI de Maringá. Representantes do Núcleo perceberam que muitos projetos de RSE, apresentados no Balanço Social das organizações, descortinam-se mais como ações sociais difusas do que como projetos sociais. Algumas organizações sugerem que as ações apresentadas têm de ser aprimoradas para serem consideradas como projetos efetivos de RSE. Conforme declarado pela representante de uma organização nucleada, os programas apresentados no Balanço Social são inerentes à instituição, pois a RSE ainda não faz parte do processo de tomada de decisão da organização. Outras empresas entendem ser aquele o papel da empresa, mesmo que denote claramente o interesse mercadológico proporcionado por meio do *marketing* social.

Cabe esclarecer que o verdadeiro *marketing* social tem como consequência a mudança de comportamento, atitudes e práticas, e com isso promove o bem estar social e garante efetividade das práticas de responsabilidade social. Para Schiavo (1999), refere-se a uma ferramenta que aplica os princípios e instrumentos de marketing de modo a criar e outorgar um valor à proposta social. Com isso, redescobre-se o consumidor por meio do diálogo interativo o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social.

Ao final do terceiro semestre, o Núcleo passou a lidar com a dificuldade da falta de quorum. Problema este que já vinha ocorrendo desde sua criação. Inclusive, a coordenadora do Núcleo apresentou o resultado da primeira pesquisa acadêmica sobre o Núcleo, que identificou que a falta de representatividade das organizações filiadas comprometiam o bom andamento das atividades propostas. Prova disso, é que no início das reuniões, fazia-se necessária uma rodada de apresentações, pois o público que freqüentava o Núcleo, em geral, era diversificado e desconhecido.

No quarto semestre, entre 11/07/06 e 28/11/06, realizaram-se nove reuniões. Diante da falta de representatividade e de disponibilidade dos nucleados, bem como pela ineficiência das visitas técnicas, a metodologia de atividades do Núcleo foi alterada. As reuniões que, até então, eram quinzenais - uma na sede da ACIB e outra na empresa em que se realizava a visita técnica – passaram a ser mensais na sede da ACIB. Além disso, houve consenso para que as visitas técnicas fossem canceladas, pois, por apresentavam somente os pontos positivos das

ações desenvolvidas, essas não atingiam o objetivo inicial de mitigar as dificuldades enfrentadas pelas empresas nucleadas na implantação da RSE. Ao invés das visitas, foi sugerido que os projetos bem sucedidos fossem apresentados em uma feira, no Congresso Sul Brasileiro de RS, o que demonstra que as empresas nucleadas necessitavam de exemplos, de uma referência de modelos de RSE de sucesso.

Também foi proposto que os participantes apresentassem textos informativos sobre RSE para serem discutidos, já que, nas palavras da coordenadora, “o Núcleo não se destina a formar os gestores e sim a orientá-los para melhor realizar as práticas sociais, fortalecendo o conceito de RSE”. A idéia de esclarecer a função do núcleo se fortifica com a proposta de se ter um caso prático sobre RSE (empresa piloto) para que pudessem aprender com o processo. Este discurso alia-se à necessidade identificada pelo grupo, já que muitos executivos consideram a geração de emprego e renda aos empregados como única responsabilidade da empresa. Isso demonstra que a RSE ainda é um assunto obscuro para algumas das empresas nucleadas, para as quais a busca pelo desenvolvimento das ações sociais se estabelece mais como um movimento pro forma do que como um interesse pelo desenvolvimento social local.

Embora haja consenso do grupo de que a responsabilidade é algo primeiramente individual, ainda é necessário desmistificar a cultura paternalista que faz com que muitos gestores a confundam com a RSE. Muitas vezes, o colaborador de RSE encontra barreiras no corpo executivo da empresa no que se refere à conceituação e à aplicação da RSE, principalmente, quanto à necessidade de se dar continuidade aos projetos sociais com integridade político-administrativa. Prova disso se deu quando, em uma das reuniões, o executivo de umas das empresas nucleadas alegou que a RSE só ocorre quando o líder da organização deseja atuar, pois não adianta só os funcionários quererem. Tal observação denota certa maturidade do grupo quanto ao envolvimento com a RSE.

Em 2006, a presença da coordenadora do Núcleo nas reuniões do COMSEA/SEMASCRI sinalizava para a possibilidade de atividades intersetoriais entre o Núcleo e o setor público. Nestas reuniões, configurava-se a oportunidade de conhecer os projetos de combate à fome detectados no Programa Nacional Fome Zero. Quanto a esta participação, embora reconheça a importância da parceria com o COMSEA/SEMASCRI, a coordenadora do Núcleo alega que as reuniões são emperradas devido à falta de agilidade e comprometimento com as ações deliberadas, o que acaba por dificultar a aproximação entre o setor o público e o privado. Tal situação poderia ser minimizada com o conhecimento da realidade do outro setor.

Outra possibilidade de ação intersetorial proposta por uma empresa nucleada, mas que não foi adiante, foi a de estabelecer parceria entre o Núcleo e uma ONG de capacitação profissional para o menor aprendiz, o que fomentaria o voluntariado e proporcionaria ao Núcleo maior visibilidade.

No planejamento estratégico proposto para o ano de 2006, duas metas contemplavam parcerias intersetoriais: a primeira, conhecer a realidade da sociedade local e promover programas de voluntariado por meio de uma aproximação do setor público, através das secretarias da educação, saúde, segurança e meio ambiente; a segunda, fazer o levantamento das ONGs, visando à viabilização de projetos sociais com o terceiro setor.

Dentre os objetivos alcançados em 2006 estão: o estímulo ao conceito de RSE; a disseminação da RSE entre o público interno, a formação de redes entre as empresas, bem como a divulgação de *cases* das empresas nucleadas. Contudo, a identificação de parcerias com o setor público não foi levada adiante. O levantamento das ONGs foi feito, porém não foram desenvolvidas ações a partir da identificação dessas instituições. Embora haja um esforço do núcleo para conhecer entidades sociais, até o final desta pesquisa, não foi identificada nenhuma aproximação com essas ONGs.

O planejamento de ações elaborado, no final do segundo semestre de 2006, para o ano de 2007 estabelecia as seguintes prioridades: (1) revisar e fortalecer a disseminação do conceito de RS para as empresas e demais núcleos; (2) desenvolver palestras em universidades e trazer palestrantes; (3) criar um selo de RS para o Núcleo; (4) continuar com a apresentação dos *cases*, convidando empresas que ainda não fazem parte do Núcleo; (5) apresentar *cases* externamente; (6) conhecer *cases* de ONGs; (7) envolver a diretoria da ACIB em reuniões do Núcleo; (8) participar da ação global; (9) retomar as reuniões quinzenais; (10) desenvolver um projeto para reciclagem de lixo; (11) participar do “dia de fazer a diferença”; (12) incentivar a inclusão da disciplina de RS no ensino básico; (13) promover torneio de futebol infantil nos bairros; (14) possibilitar parcerias; (15) criar um *newsletter* no sítio da ACIB específico de RSE; (16) propor consultoria interna às empresas participantes dos outros núcleos da ACIB; (17) desenvolver trabalhos que minimizem o choque capitalista e social entre as chefias.

Houve, ainda, a sugestão de que o Núcleo tenha dois ou três projetos encampados pela entidade, mas o grupo avaliou que o Núcleo ainda está imaturo, precisando, em primeiro lugar, amadurecer as ações voltadas para as empresas participantes. Quanto às discussões sobre intersetorialidade, o planejamento para 2007 vislumbra a formação de redes e a parceria

com outras entidades: Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), SENAC, SESC, Câmara de Lojistas (CDL) e com entidades voltadas para o campo social.

No quinto semestre, entre 13/02/2007 e 20/06/2007, realizaram-se seis reuniões. No início dos trabalhos, o planejamento estratégico do Núcleo para 2007 foi retomado. A coordenadora cobrou a participação da diretoria da ACIB nas reuniões e manifestou seu descontentamento em relação à participação das empresas afiliadas. Ao que parece, muitas estão desmotivadas pela ausência de ações concretas. As empresas nucleadas presentes, no entanto, entendem o Núcleo como um espaço de *benchmarking*.

Embora esteja passando por uma fase de falta de quorum, em uma reunião de diretoria em que foram apresentados os indicadores de todos os núcleos da ACIB, o Núcleo de RS se destacou no quesito número de participantes. Questiona-se tal fato, já que uma das principais dificuldades enfrentadas pelo Núcleo de RS é a falta de representatividade. Há duas possibilidades para tal fato: ou os outros núcleos enfrentam a mesma situação e o Núcleo de RS possui mais empresas participantes, ou o indicador do núcleo considera apenas o número de empresas afiliadas e não a presença destas nas reuniões.

Em 2007, as reuniões com apresentação de *cases* das empresas nucleadas prosseguiram. Os membros do Núcleo estão participando de encontros em Universidades e em outros Núcleos com o objetivo de disseminar o conceito e a gestão da RSE. Também foi ao ar, no *site* da ACIB, o primeiro informativo do *newsletter*, que apresenta dicas de leitura na área de RSE, links de *sites*, agenda do Núcleo, enquete e outros.

Durante a socialização de *cases*, percebeu-se que, em algumas empresas, a idéia de desenvolver RSE partiu da liderança corporativa, sendo que o interesse e a pressão do mercado externo é um forte condicionante pela busca da RSE. Na apresentação de uma empresa do setor metal-mecânico, que está prestes a adquirir a certificação da SA 8000, foi declarado que o sucesso dos projetos de RSE da organização se deve, principalmente, ao fato do presidente executivo ter demonstrado interesse em adequar à organização às políticas sócio-ambientais. Em outro *case*, uma empresa do setor têxtil inclui dentre sete metas para 2010, três relacionadas à gestão sócio-ambiental. Tais atitudes comprovam que a gestão de RSE requer dos administradores uma nova postura de responsabilidade e gestão. O executivo dos novos tempos precisa estar preparado para o desafio de harmonizar as preocupações de gestão ambiental em uma dimensão ética, observando a lei e a melhoria da imagem da organização.

Uma pesquisa, realizada por e-mail, sobre as habilidades dos representantes das empresas para com os *stakeholders* e sobre as disponibilidades dos nucleados para o desenvolvimento de trabalho especializado de RSE junto ao Núcleo apurou que 10 freqüentadores têm possibilidade de disponibilizar 106 horas/mensais de trabalho ao Núcleo. De um modo geral, as experiências dos representantes das empresas com os públicos de interesse ficaram divididas em prática (6 pessoas) e conceitual (8 pessoas), sendo que as habilidades mais apontadas foram: às ações sociais (10 pessoas), público interno (6 pessoas), voluntariado e comunidade (5 pessoas), clientes e acionistas (3 pessoas), meio ambiente (2 pessoas), enfoque econômico e fornecedor (1 pessoa). Vale salientar que uma das habilidades mais questionadas foi o conhecimento com o público governo. Surpreendentemente, esta habilidade não foi escolhida por qualquer representante, o que denota que nenhuma empresa declarou possuir habilidades com este público. Subentende-se que os gestores das empresas não possuem habilidades para desenvolver parcerias com o setor público, embora muitas delas já possuam tais projetos em andamento.

Ainda em 2007, foi realizada a eleição da nova coordenação do Núcleo. Na ocasião, o Núcleo enfrentou, mais uma vez, o problema da falta de participação dos nucleados, haja vista a presença de apenas três empresas nucleadas. Assim, a coordenação do Núcleo acabou sendo escolhida pela minoria e por indicação da antiga coordenação. Com isso, constatou-se que, apesar de algumas empresas participarem das reuniões, poucas se comprometem a ponto de elegerem a coordenação.

Após a posse da nova coordenação do Núcleo, o Núcleo decidiu “dar um passo atrás”, rerepresentando os projetos desenvolvidos pelas empresas afiliadas para nivelar a conceituação de RSE. Para tanto, cada empresa incumbiu-se de fazer, por escrito, uma análise do que é RSE, com um resumo dos projetos desenvolvidos nas áreas social, ambiental e econômica. Cabe esclarecer, que desde a fundação do Núcleo, a apresentação e socialização de tais projetos se deu em 8 reuniões. Uma das empresas do setor têxtil já apresentou seu *case* duas vezes. Além de essas informações constarem nas atas e relatórios de reuniões, o banco de dados do Núcleo, embora não tenha sido muito divulgado, contém uma relação dos projetos desenvolvidos por cada empresa afiliada.

A decisão de retroceder na apresentação dos *cases* das empresas demonstra que ainda não há consenso quanto ao conceito de RSE, muito menos sobre os projetos desenvolvidos por cada empresa. Isso pode estar relacionado à inconstância e à diversidade do público que

participante. Para obter representatividade e reforçar ações do Núcleo, as reuniões voltaram a ser quinzenais, mas em horários alternados: uma em horário comercial e outra a noite.

Além disso, neste semestre, a ACIB lançou a revista corporativa da instituição, na qual o Núcleo de RS poderá manifestar-se mensalmente. Os temas das próximas edições serão sugeridos em conjunto, inclusive porque o grupo entende que as empresas fazem muitas coisas, mas se limitam a mostrar para o público interno. Quanto a esta posição, a representante de uma empresa afiliada alerta para o fato de a RSE estar sendo confundida com política de benefício, que não é a mesma coisa.

Foi manifestada a preocupação quanto à integração de pequenas e médias empresas ao Núcleo, haja vista a grande presença de empresas de grande porte. Esta intenção advém da proposta de resgatar os princípios dos núcleos setoriais, ou seja, agregar e unir forças com as MPEs, já que estas pouco interagem. O grupo tentará atrair essas empresas por meio de uma carta, pontuando os benefícios e enfatizando a valorização institucional da marca das organizações que atuam com RSE.

Quanto à possibilidade do Núcleo desenvolver uma ação em nome do grupo, levantou-se a possibilidade de realizar, em 2008, uma conferência nos moldes das promovidas pela ACIJ (Joinville). Mas o grupo considerou-se imaturo para assumir os custos e a responsabilidade de evento com tais proporções, preferindo propor parceria a ACIJ, para realização de uma conferência unificada.

Embora a antiga coordenadora do Núcleo tenha deixado claro que não havia parceria intersetorial formalizada, no início de 2007, os afiliados manifestaram interesse em estabelecer parceria com o Instituto Ethos e em aproximarem-se da SEMASCRI. Houve, também, uma proposta de parceria com Instituto Exitus⁶ para incubar um projeto piloto no Núcleo de RS da ACIB, com o objetivo organizar RSE e fazer de Blumenau um pólo de referência no assunto. Até o fim desta pesquisa, julho de 2007, estas idéias não foram levadas à frente, limitando-se apenas ao interesse, sem nenhuma ação que as instituísse de fato como projetos intersetoriais.

Em parceria com o setor público, o Serviço Autônomo Municipal de Trânsito e Transportes de Blumenau (SETERB) apresentou o projeto Voluntário do Trânsito. A proposta

⁶ Instituto que visa promover o desenvolvimento econômico e social sustentável da região de Blumenau, através da assessoria às instituições do Terceiro Setor.

foi bem aceita e as empresas nucleadas se comprometeram a levar o projeto para suas empresas. A coordenadora ressaltou que “parcerias como a que o SETERB propôs são sempre bem vindas, pois se o setor público tem a necessidade, o Núcleo tem a disponibilidade”. Contudo, embora tenha se apresentado como primeiro indício de interesse intersetorial público-privado, o projeto não foi implementado por nenhuma das empresas nucleadas.

Além do SETERB, pela primeira vez na história do Núcleo, houve a participação da DARP/SEMASCRI, que, na visão da coordenadora da DARP, se deu pelo empenho do Programa de Mestrado em Administração da FURB, que desde 2006 a vinha convidando para as reuniões. Após a primeira participação na reunião do Núcleo, a gestora da DARP/SEMASCRI manifestou sua satisfação “isso é tudo que eu precisava”, referindo-se as oportunidades que poderiam advir de uma parceria. Em duas reuniões que a coordenadora da DARP/SEMASCRI participou, já foi possível vislumbrar o início de uma parceria intersetorial.

Atualmente, a DARP/SEMASCRI desenvolve uma parceria de RSE com uma das empresas nucleadas, por meio do projeto de inclusão social com uma cooperativa de artesanato têxtil. Outra empresa do mesmo setor (têxtil) tem demonstrado interesse em desenvolver um projeto similar, deixando bem claro que o interesse na parceria não visa ao assistencialismo, mas sim priorizar a educação.

Quanto à participação no COMSEA, muitos membros do Núcleo desconhecem a função do Conselho, embora um membro freqüente e considere importante participar das reuniões, que contam com a presença de muitas ONGs. Nesse sentido, a gestora da DARP/SEMASCRI explicou que o COMSEA surgiu a partir do Programa Fome Zero, objetivando pensar a alimentação de qualidade.

Outras manifestações de parceria têm surgido. Uma empresa do setor metal-mecânico está negociando com o setor público uma parceria para implementação do Projeto Cultural Casarão. Outra do seguimento têxtil está desenvolvendo um projeto cultural e artístico em parceria com um grupo musical e um artista plástico, em que a empresa criou um ateliê aberto à comunidade em suas dependências. Este projeto, Camarata Vocale, em parceria com o artista plástico Telomar Florêncio, visa proporcionar à comunidade local um espaço artístico em que a comunidade terá a oportunidade de participar de oficinas de arte. Durante as reuniões, também surgiu interesse de se desenvolver parcerias com associações de deficientes para dirimir as dificuldades de contratação e trabalhar a compreensão do público interno das empresas. Uma empresa nucleada, que atua com consultorias de RSE, cadastrando

associações de deficientes (com um projeto piloto em Joinville), colocou-se à disposição para compartilhar suas experiências com o grupo.

Observa-se, portanto, que algumas das metas, traçadas pelo Núcleo para 2007, já foram alcançadas, outras ainda estão por ser implantadas, principalmente, no que se refere à formação de redes; ao fortalecimento das parcerias com outras entidades, a criação do selo de RSE da ACIB e de uma consultoria interna. Durante o primeiro semestre, o Núcleo teve duas oportunidades de conhecer a realidade social sob a perspectiva das secretarias do município. A primeira, quando o SETERB propôs parceria por intermédio da Escola de Trânsito; a segunda, com a participação da SEMASCRI nas reuniões. Até o momento, julho de 2007, nenhuma das propostas se converteu em ações ou projetos sociais intersetoriais, restringindo-se, por enquanto, a propostas vazias, sem respostas no plano prático.

Nos dois primeiros anos, uma organização pública participou das reuniões do Núcleo, constituindo-se em um indício de parceria intersetorial que não resultou em nenhuma ação concreta. Em 2007, três organizações públicas municipais, a Autarquia de Saneamento Municipal, a Autarquia de Serviço de Trânsito e a Secretaria de Assistência Social participaram das reuniões, sinalizando algumas possibilidades de parcerias intersetoriais. O processo, no entanto, encontra-se nas duas primeiras etapas descritas por Austin (2001), ou seja, a fase de conhecimento e a fase de contato e relacionamento pessoal. Vale salientar que, além de freqüentar as reuniões do Núcleo, a autarquia de saneamento municipal atua em projetos intersetoriais com a DARP/SEMASCRI.

Um comparativo da freqüência anual nas assembléias do núcleo demonstra que, até o final de 2005, realizaram-se nove reuniões, com a freqüência média de 10 empresas em cada uma. Analisando a freqüência de cada empresa, na tabela 1, pode-se perceber que apenas 2, das 27 organizações que freqüentaram o Núcleo, compareceram a um número maior de reuniões. Cabe destacar que, das duas organizações públicas que freqüentavam o Núcleo em 2005, somente uma mostrou-se interessada em parcerias intersetoriais.

No ano de 2006, realizaram-se 13 reuniões, com freqüência média de 12 empresas em cada uma. Analisando a freqüência de cada empresa, pode-se perceber que somente 3, das 30 organizações que freqüentaram o Núcleo, compareceram a quase todas as reuniões, entre 12 e 13.

O quadro de assiduidade das empresas não mudou muito em 2007, pois em cinco assembleias realizadas até 20 de junho, contabiliza-se a média de 7 empresas por reunião, dessas apenas duas compareceram a quase todas (cinco).

Tabela 1 - Freqüência de participação das empresas nas reuniões do Núcleo de RS/ACIB

REUNIÕES		2005	2006	1º SEM. 2007
1º.	Reunião	07 Empresas	15 Empresas	12 Empresas
2º.	Reunião	05 Empresas	01 Empresa	02 Empresas
3º.	Reunião	-	-	04 empresas
4º.	Reunião	07 Empresas	01 Empresa	01 Empresa
5º.	Reunião	04 Empresas	03 Empresas	01 Empresa
6º.	Reunião	02 Empresas	01 Empresa	-
7º.	Reunião	02 Empresas	01 Empresa	-
8º.	Reunião	-	01 Empresa	-
9º.	Reunião	-	02 Empresas	-
10º.	Reunião	-	02 Empresas	-
11º.	Reunião	-	02 Empresas	-
12º.	Reunião	-	01 Empresa	-
Total de Empresas Participantes		27 Empresas	30 Empresas	20 empresas

Fonte: Proposto pelo autor

As informações levantadas confirmam que muitas empresas têm freqüentado o Núcleo de RS da ACIB desde sua criação, mas poucas se comprometem e comparecem assiduamente às reuniões. Pode ser este o motivo de muitas ações não serem implementadas. Para que os interesses passem do plano ideológico ao plano concreto, é preciso ultrapassar os contatos superficiais e participações esporádicas, estabelecendo parcerias entre os setores. Para se empreender atos concretos, é necessário diálogo e que o controle das ações seja compartilhado. Atos concretos poderão se dar por meio de ações individuais e coletivas. Nestas podem surgir projetos e ações que atendam a necessidades coletivas.

4.2.2 Participação nas Reuniões da DARP/SEMASCRI

No período compreendido entre 05/09/2006 e 30/07/2007, foram feitos relatórios de oito reuniões da DARP/SEMASCRI, quatro em cada semestre. Estes relatórios resultaram da participação em encontros dos empreendimentos solidários assessorados pela DARP/SEMASCRI, de reuniões e conversas informais com os gestores. Nesses dois

semestres, a participação dos pesquisadores nas reuniões teve o objetivo conhecer os projetos de RSE que a DARP/SEMASCRI realiza em parceria com empresas privadas.

Visando à geração de renda, a DARP/SEMASCRI assessora empreendimentos solidários, auxiliando grupos de reinserção profissional, promovendo cursos de capacitação e qualificação profissional para condução dos grupos de inclusão produtiva (GIP) à Rede de Economia Solidária. O propósito da DARP/SEMASCRI é a emancipação do usuário, haja vista que uma das principais necessidades apontadas pela secretaria é a dificuldade de reinserção profissional.

Cabe esclarecer que, embora a SEMASCRI assessore, articule e conduza a assembléia dos empreendimentos, a decisão final cabe ao grupo. A entidade apóia empreendimentos solidários e conscientiza os membros de que no cooperativismo não há a dicotomia patrão e empregado.

Segundo os gestores da Secretaria, o governo atual (gestão 2005-2008), ao contrário do anterior, busca uma saída para o assistencialismo, por meio do fomento e emancipação das ONGs, que por sua vez, buscam parcerias com organizações privadas. Nas palavras da gestora: *“na gestão anterior, as coisas eram mais amarradas, não aconteciam, nesta nova gestão, tem pessoas preparadas para receber propostas e parcerias.”*

Visando captar estratégias e recursos para conduzir os trabalhos da Secretaria, é que se iniciou o trabalho de prospecção de parcerias intersetoriais de RSE. As parcerias da DARP/SEMASCRI com empresas do setor privado ocorrem de duas formas: quando as empresas privadas procuram a SEMASCRI ou quando a DARP/SEMASCRI busca a articulação das parcerias. Conforme gestores da SEMASCRI e de algumas empresas, é importante notar que, em geral, as parcerias de RSE bem sucedidas acontecem por iniciativa da empresa, que procura o setor público com um projeto pré-estruturado, com objetivos claros e reserva de recursos. Por outro lado, muitas das empresas contatadas pela DARP/SEMASCRI não dispõem de recursos para atender às necessidades estabelecidas em no edital público, principalmente no que se refere aos recursos financeiros. Uma gestora da DARP/SEMASCRI diz: *“o parceiro da RSE já vem com uma intenção, pois ele já tem um projeto, diferentemente de um edital”*.

Para a DARP/SEMASCRI, as parcerias intersetoriais representam oportunidades para alavancar seus projetos de empreendimentos solidários. Contudo, a gestora salienta que “a intersetorialidade é necessária, mas como a RSE também está engatinhando, antes da

intersetorialidade, tem que se fazer um trabalho com os atores sociais”. Em outro momento, a gestora pondera: *“O que vem a ser responsabilidade social empresarial, se as parcerias que seriam justificadas como tal acabam se transformando em parcerias comerciais, caindo na vala comum?”* Nestas falas, fica clara a necessidade de esclarecimentos e entendimento entre os dois setores quanto à condução das parcerias de RSE.

Para a DARP/SEMASCRI parceria significa *“somar sem visar lucro, sem custos, são trocas sem cobrar pelo serviço. Num olhar social, a parceria envolve o interesse de entrar com alguma coisa juntos num negócio, sem visar o ponto de vista comercial.”* Assim, um projeto que vislumbre a parceria não deve se limitar à elaboração do projeto. A empresa deve viabilizar a sustentabilidade em longo prazo, envolvendo-se na execução e acompanhamento, juntamente com o público parceiro que pretende atingir. Na visão dos gestores da DARP/SEMASCRI, *“a empresa não entende que o projeto não pode ser pontual, mas com a ISO 26000 isso irá acabar.”*

Segundo os gestores da Secretaria, as empresas não esclarecem seus reais interesses quando firmam parcerias com a DARP/SEMASCRI. Muitas vezes, essas organizações utilizam-se de parcerias para se projetarem perante a sociedade. Nas palavras das gestoras da DARP: *“Tem que diferenciar. Uma coisa é você estabelecer uma parceria comercial, outra coisa é você estabelecer uma parceria de RS”. [...] “Um projeto de RS tem que ter um projeto com objetivos, estabelecer aonde se quer chegar, entender como surgiu esta demanda, quais são os objetivos da parceria, quem vai ser envolvido. Por que senão, realmente o trabalho se perde”. [...] “É importante estar claro que RS não é uma ação momentânea. Tu usa a comunidade, coloca isso na mídia, e depois se afasta e fica aquela ação perdida?”*

Essa insatisfação e descontentamento se devem a algumas experiências vivenciadas pela Secretaria: empresas apresentaram propostas de parcerias em RSE, que no final do projeto, caracterizaram-se por interesses puramente comerciais. Um exemplo disso se deu com uma empresa que faz parte do Núcleo e que, por meio do marketing social promovido a partir de um projeto em parceria com a DARP/SEMASCRI, obteve selo social. Houve, também, o caso de uma instituição de ensino participante do Núcleo de RS/ACIB que, visando participar de um edital público que exigia o destino dos recursos à comunidade de baixa renda, criou um curso e incluiu a SEMASCRI como parceira, com o argumento de que o projeto contemplaria o público que a SEMASCRI atende. Embora o curso tenha sido ministrado aos jovens e mulheres carentes, a instituição de ensino foi remunerada pela entidade mantenedora do edital público, o que acabou por descaracterizar a parceria de RSE.

Visando identificar as experiências da gestão da RSE do Núcleo RS/ACIB com a DARP/SEMASCRI, constatou-se que não há nenhuma parceria com iniciativas coletivas, como por exemplo, do Núcleo com a DARP/SEMASCRI. O que há são interesses de parcerias individuais por parte de algumas empresas que fazem parte do Núcleo. Até o momento, a Secretaria contou - na parceria de RSE nos empreendimentos do GIPs - com quatro empresas nucleadas do setor têxtil, uma empresa do ramo comercial, uma instituição de ensino e uma organização pública que também participa das reuniões do Núcleo.

Cada parceria é ímpar, já que não há um cronograma de condução. Na verdade, as empresas se adaptam à realidade e às necessidades de cada grupo de trabalho. Segundo Souza *et al.* (2006), a intenção da parceria com empresas da área têxtil é dar suporte técnico e insumos às cooperadas, auxiliando na aquisição de teares e infra-estrutura. A principal parceria se dá por meio da “venda casada”, termo usado pelos gestores da DARP para designar a venda dos produtos da cooperativa por intermédio das empresas parceiras. Segundo a gestora da DARP/SEMASCRI, na venda do produto casado, as empresas contam com o trabalho da cooperativa, respeitando sua realidade e desenvolvendo o mercado. A gestora esclarece que a venda casada é diferente do produto faccionado, em que a empresa cria o produto e a facção produz e devolve para empresa vender.

A primeira parceria de RSE desta gestão (2005-2008) se deu entre uma empresa nucleada e a cooperativa de artesanato têxtil no “Projeto Arte Social”. Cabe esclarecer que, embora faça parte do Núcleo de RS/ACIB, esta empresa só participou de duas reuniões. Inicialmente, na visão da DARP/SEMASCRI, esta organização ofereceu projeto pontual que consistia em um modelo para abertura de mercado. Esta primeira parceria, aparentemente voltada para RSE, acabou por se caracterizar como uma ação de cunho comercial, já que, logo após a aproximação, em 2005, a empresa foi premiada pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB), devido à visibilidade que o projeto proporcionou com um selo social. Em 2006, não houve proposta. Em 2007, quando a cooperativa se legalizou para produzir, a empresa a procurou novamente, mas desta vez propondo uma parceria exclusivamente comercial. Na visão dos gestores da DARP/SEMASCRI, nem as empresas sabem ao certo o que fazer com a RSE.

A segunda parceria se estabeleceu entre outra organização do setor têxtil e a cooperativa que a DARP/SEMASCRI assessora, mas, diferentemente da primeira, esta empresa cedeu uma casa típica germânica para que o grupo pudesse trabalhar, chamando-a “Casa do Artesão”. A empresa organizou o local, reformou, climatizou e cedeu à cooperativa

em regime de comodato, além disso, comprou teares e doou resíduos da fábrica. Este projeto faz parte do Programa Cidadania Corporativa da empresa denominado “De Bem com a Comunidade”. A cooperativa conta com um grupo de voluntários da empresa, que cria peças para os artesãos montarem e dá treinamento de técnicas de tecelagem. Esta empresa procurou a DARP/SEMASCRI depois que conheceu, pela mídia, a parceria estabelecida com a primeira.

Os gestores da DARP/SEMASCRI esclarecem que esta parceria está se mantendo porque é totalmente diferente da estabelecida em 2005. Neste caso, não há uma relação direta com a empresa. Eles disponibilizaram espaço e doam os resíduos, mas não se envolvem com a comercialização dos produtos. O grupo de voluntários, formado por funcionários da empresa, inclui no projeto algumas famílias assistidas pelo grupo e destina 40% da arrecadação à “Casa do Artesão”, além de vender artesanato em seus bazares trimestrais. À SEMASCRI compete o treinamento de tecelagem artesanal. Esta é considerada pela DARP/SEMASCRI uma parceria intersetorial de RSE.

A terceira parceria foi realizada com uma outra empresa têxtil participante do Núcleo. Neste caso, ao contrário dos outros dois, foi a DARP/SEMASCRI que se aproximou da empresa, mas logo no primeiro encontro manifestou-se o interesse comercial da empresa, o que descaracterizou a RSE. Segundo as palavras dos gestores da DARP/SEMASCRI, a parceria “*não foi legal*”, referindo-se às dificuldades enfrentadas pela cooperativa para receber o pagamento, quando fizeram vários descontos de impostos. O que ocorreu, no ponto de vista da DARP/SEMASCRI, é que, visando a uma parceria estritamente comercial, a empresa não levou em consideração o fato de estar lidando com um empreendimento solidário que está caminhando para a inclusão produtiva e, por este motivo, ainda apresenta deficiências de estrutura jurídica e comercial.

Houve o início de uma quarta parceria com outra empresa nucleada do setor têxtil, num momento em que a cooperativa ainda não estava regularizada juridicamente. Este fator contribuiu para que esta não tenha sido uma boa experiência para a cooperativa e para a DARP/SEMASCRI, pois o processo de doação e retirada de resíduos exige nota fiscal. Esta parceria também não foi à frente.

Atualmente, a DARP/SEMASCRI está desenvolvendo uma parceria com uma cooperativa afiliada ao Núcleo do setor de comércio a varejo. Esta organização está cedendo espaço para o curso de gestão do lar, que visa profissionalizar a trabalhadora doméstica, um dos públicos da SEMASCRI.

Com a instituição de ensino, a DARP/SEMASCRI entende que a única parceira que há é na Rede de Economia Solidária, já que participam da mesma rede. As ações sociais que a instituição alega desenvolver em parceria com a SEMASCRI, não são consideradas pela DARP como parcerias sociais, já que, conforme explicado anteriormente, a instituição de ensino foi remunerada, descaracterizando a parceria de RSE.

Por fim, há uma organização pública que participa do Núcleo e que também é parceira da DARP/SEMASCRI em um projeto com a cooperativa de catadores de reciclados. A empresa é responsável pela reestruturação e qualificação da cozinha e banheiro do galpão da cooperativa. Este projeto foi desenvolvido a partir da escolha de uma associação de empresas de cosméticos e produtos de higiene em desenvolver uma parceria com a cooperativa de catadores.

Além das empresas participantes do Núcleo RS/ACIB, a DARP/SEMASCRI já desenvolveu parcerias de RSE com: (1) uma instituição pública financeira que possui um projeto ligado aos Objetivos do Milênio, o qual em que município onde a instituição possui agência é desenvolvido um projeto social; (2) um clube de serviço que desenvolveu a revitalização do espaço de comercialização da cooperativa de artesanato têxtil; (3) uma associação brasileira de empresas de cosméticos em parceria com a cooperativa de catadores de reciclados; (4) uma empresa de contabilidade que iniciou os trabalhos de assessoria à cooperativa de artesanato têxtil; (5) uma ONG que estabeleceu parceria através de cursos de profissionalização; (6) Uma loja de roupas femininas que procurou a DARP/SEMASCRI e desenvolveu pontualmente uma ação com a cooperativa de artesanato têxtil, doando a matéria prima, pagando pelo produto e divulgando o empreendimento solidário.

No projeto de Qualificação e Reinserção Profissional, a DARP/SEMASCRI também conta com algumas organizações parceiras, que contribuem com: o centro de integração, vagas de estágio, vagas de emprego, inclusão digital e qualificação profissional. São 6 organizações privadas: 3 do setor de serviços, 1 da área da saúde, 1 do setor metal-mecânico (integrante do Núcleo RS ACIB) e 1 empresa da área têxtil. O Projeto conta, também, com 2 organizações do setor público e 3 do Terceiro Setor.

Além disso, a DARP/SEMASCRI promoveu curso em parceria com instituições de ensino e com o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), formando 19 usuários de jardinagem. Há também o plano intersetorial entre as secretarias, constitui-se em um plano de economia solidária, que visa pensar estratégias de desenvolvimento local. Este projeto

encontra-se em fase de implementação, contando, por enquanto, com a parceria entre organizações do mesmo setor.

Partindo do pressuposto que a ACIB e a SEMASCRI estão ligadas a causa social, por meio do Núcleo e pela condição de secretaria social, respectivamente, esta pesquisa propôs-se a analisar as ações sociais de cada uma, utilizando os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (ETHOS, 2005).

A ACIB não se guia por esses Indicadores porque, no entender da instituição, não está formalizada a parceria com o Instituto Ethos e a mesma não faz parte do planejamento da diretoria. Por enquanto, há apenas intenção de aderir a tais Indicadores. Conforme já dito anteriormente, embora a diretoria da ACIB reconheça que há muito a ser feito pela causa social, até o momento, só existem ações isoladas como, por exemplo, a separação do lixo reciclável e reutilização dos papéis para rascunho.

A SEMASCRI, por sua vez, também manifestou a intenção de aderir à campanha de seleção de produtos para reciclagem, mas até o momento o projeto não foi iniciado. Por ser função social da SEMASCRI: o compromisso com os valores, a transparência e governança, o atendimento à comunidade e a relação com o governo e a sociedade, estas são atividades intrínsecas à Secretaria, mesmo porque há uma comissão de avaliação dos projetos da rede sócio-assistencial que gerencia o bom andamento destes critérios. Quanto ao público interno, a SEMASCRI atua sob a Norma Operacional Básica voltada aos Recursos Humanos (NOBRE RH), que institui ações voltadas ao público interno.

Diante destes dados, constata-se que o setor público tem suas ações corporativas internas, voltadas aos Indicadores Ethos, bem mais apuradas do que as do setor privado. Ainda que tais ferramentas de RS estejam mais direcionadas às organizações privadas e que a SEMASCRI não vise, em seu planejamento interno, à adesão e acompanhamento dos Indicadores Ethos, percebeu-se que esta tem uma noção prática de RS bem mais desenvolvida do que a ACIB.

4.3 DESCRIÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Para o melhor entendimento dos dados apurados quantitativamente, apresentou-se os resultados da ACIB e, posteriormente, os da SEMASCRI. A opção por dividir a análise dos

dados se deve a natureza distinta das organizações pesquisadas, o que sugere diferenças que devem ser respeitadas. Além disso, o formulário dos dados aplicado à ACIB é constituído de um bloco a mais do que o formulário dos dados aplicado à SEMASCRI.

4.3.1 Questionário Aplicado ao Núcleo RS/ACIB

No que se refere à ACIB, o perfil da amostra compôs-se por 16 sujeitos sociais de RSE das empresas pesquisadas, sendo que 88% dos entrevistados são do sexo feminino e 12% do sexo masculino. Observa-se que a condução da RS ainda herda a prática do assistencialismo conduzido por mulheres. A maior parte dos entrevistados atua em empresas da área de serviços (52%) e têxtil (24%), seguidos da área de metal-mecânico (12%), informática e saúde (6% cada). Verificou-se, portanto, uma grande participação feminina nos trabalhos que envolvem a responsabilidade social empresarial. Isso pode se justificar pelo fato da temática social ainda estar atrelada à área de recursos humanos, departamento em que predominam as profissionais do sexo feminino. Como as empresas estudadas pertencem à ACIB, a prevalência de empresas do segmento de serviços está atrelada ao atendimento destas às grandes corporações da área têxtil, já que o município tem um parque industrial desenvolvido neste segmento, seguido pelo metal-mecânico e informática.

Relembrando os objetivos de constituição dos Núcleos Setoriais da ACIB, percebe-se que a intenção inicial era agregar as MPEs que se encontravam desarticuladas. Com o resultado apurado, pode-se perceber que o Núcleo acabou por se afastar desta meta, haja vista o maior número de empresas afiliadas ao Núcleo de RS serem de grande porte. Por outro lado, estas empresas apresentam um posicionamento mercadológico que permite antecipar algumas ações advindas das tendências da sociedade. Isto é possível a partir do momento estas organizações já têm estratégias definidas, facilitando a complementação com temáticas contemporâneas como RSE e a intersetorialidade.

Os departamentos em que os assuntos de RSE estão concentrados estão predominantemente sob a gestão do departamento de Recursos Humanos (64%) e de *Marketing* (12%), sendo de responsabilidade dos gestores que tem o cargo de Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento (30%), do Assessor e Gerente de Marketing (11%) e do Assistente Social (11%). Estes gestores sociais possuem como formação acadêmica, o título de Assistentes Sociais (31%), Administradores (19%), Pedagogos (12,5%), Psicólogos, Cientistas Sociais, Contadores e Jornalistas (somando 24%).

Estas constatações vão ao encontro do que Peliano (2001) havia identificado em alguns pontos de sua pesquisa. Por exemplo, quando o referido autor constata que as atividades sociais estão atreladas à área de recursos humanos e à predominância da atuação feminina. Mas não foi identificada nesta pesquisa a relação da gestão social estar sob a responsabilidade da alta direção da empresa.

Quanto ao tempo de atuação na organização, conforme a Tabela 2, 44% dos respondentes atuam na organização há mais de dez anos, 25% atuam entre dois e cinco anos, 19% atuam na empresa há mais de cinco anos e há menos de 10 anos e apenas 12% dos entrevistados atuam na empresa há menos de 2 anos. 57% deles atuam na área social entre dois e cinco anos, sendo que 38% atuam a menos de dois anos e apenas 5% possui uma vivência superior a cinco anos na área.

Tabela 2 - Atuação dos gestores do Núcleo RS/ACIB na organização e em RS

PERÍODO	ATUAÇÃO NA EMPRESA	ATUAÇÃO EM RSE
Até 2 anos de atuação	12%	38%
Mais de 2 e 5 anos de atuação	25%	57%
Mais de 5 anos e menos de 10 anos atuação	19%	5%
Mais de 10 anos de atuação	44%	0

Estes dados demonstram que, apesar dos gestores atuarem na empresa há bastante tempo, a preocupação e o interesse em desenvolver políticas de RSE ainda são recentes. Se estes resultados forem comparados com o período de entendimento do conceito e da propagação da prática de RSE no país, na década de 90, constata-se que as empresas afiliadas ao Núcleo de RS/ACIB possuem um engajamento bastante recente à causa social. Isto se deve, também, ao fato de o Núcleo, assim como as demais ações coletivas em prol da responsabilidade social, ser muito recente em Blumenau.

Muitas ações sociais já ocorrem em Blumenau, mas não se utilizava o termo RSE com muita frequência. Atualmente, seguindo a tendência do mercado e a cobrança da sociedade, muitas empresas participam dos Núcleos de RSE para tentar adaptar-se a nova realidade. Nos núcleos, coletivamente, as empresas encontram cooperação para organizar-se mais eficientemente, pois podem socializar experiências nestes espaços (DREHER *et al.*, 2006).

Os projetos de RSE que as empresas desenvolvem são voltados ao público interno, conforme indica a Tabela 3, com 56% das respostas. A coleta seletiva de lixo é citada como

projeto de RSE em 31% das respostas. 19% citaram as ações comunitárias pontuais, focadas no meio ambiente e na educação, apenas 6% citaram um projeto em parceria com a SEMASCRI. Também foram mencionados como projetos sociais, com 6%, àqueles voltados à educação, esportes, saúde, inclusão de deficientes físicos, ações voltadas aos fornecedores, dentre outros. Isso demonstra o que já havia sido comentado na análise dos relatórios de reunião, quanto à falta de esclarecimentos de muitas organizações afiliadas ao Núcleo no que se refere ao conceito de RSE e a distinção entre projetos de RSE e ações sociais pontuais.

Tabela 3 - Projetos de RSE desenvolvidos pelas empresas do Núcleo RS/ACIB

PROJETOS DE RSE	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Ações: público interno	56%
Coleta seletiva de lixo	31%
Ações: meio ambiente educação	19%
Projeto em parceria com SEMASCRI	06%
Projeto: educação	06%
Projeto: esportes	06%
Projeto: saúde	06%
Projeto: fornecedores	06%
Projeto: inclusão deficientes	06%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados

Com isso, é possível inferir que a atuação social das empresas ainda não é sólida, já que citam a coleta seletiva de lixo, as ações esparsas e ações voltadas para o público interno como sendo projetos sociais. Cabe lembrar que, conforme percebido nas reuniões do Núcleo, as organizações muitas vezes consideram a política de benefício voltada ao público interno como sendo RSE. Em contrapartida, embora Inojosa (2006) e Junqueira (2006) defendam que o modelo emancipatório e de co-responsabilidade social se dá pela transferência do poder para os usuários dos serviços, um número muito baixo de organizações citou uma parceria intersetorial como projeto de RSE, demonstrando que as alianças intersetoriais, como mola propulsora para desenvolvimento dos projetos sociais, ainda são pouco exploradas.

Quanto às questões ligadas à RSE e à relação entre o setor privado e público, a opinião dos gestores das organizações privadas sobre o principal papel do setor em que atuam na realização dos projetos sociais é bastante dividida, conforme demonstra a Tabela 4. Contribuir para uma sociedade sustentável foi citado em 25% das respostas, 19% apontam que a empresa deve fazer a sua parte e desenvolver a parceria intersetorial, mas não explicam o que

exatamente envolve ‘fazer a sua parte’. 12,5% das respostas indicaram que o setor privado deve atuar como mobilizador da comunidade. Com igual porcentagem, atribuíram a este setor a função de ater-se às questões ligadas à educação e ao meio ambiente. 12,5% das respostas atribuíram, ao setor privado, a condição de dar suporte à gestão de conhecimento em administração e em resultados, implementar e manter projetos de acordo com a demanda. Outras funções relacionadas, com 6% das respostas cada, foram: inclusão social, dar retorno à sociedade, ter um comportamento responsável e ético com seus *stakeholders* e incentivar os empregados ao voluntariado. Cabe salientar que somente 6% das respostas informam que a maior responsabilidade da realização dos projetos sociais é do setor público.

Tabela 4 - Principal papel do setor privado na realização dos projetos sociais

PAPEL DO SETOR PRIVADO EM PROJETOS SOCIAIS*	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Contribuir sociedade sustentável	25,0%
Fazer a sua parte e desenvolver a parceria intersetorial	19,0%
Mobilizador comunidade	12,5%
Educação e meio ambiente	12,5%
Conhecimento administração e resultados	12,5%
Projetos de acordo com a demanda	12,5%
Responsabilidade do setor público	06,0%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Com isso, foi possível identificar que as empresas possuem entendimento do seu papel perante as demandas sociais. Esclarece-se, no entanto, que a questão “contribuir para uma sociedade sustentável” deve fugir ao jargão popular, ou da ‘moda’ do politicamente correto, pois contribuir para a sustentabilidade envolve a atuação de todos os setores, cada um responsabilizando-se por sua parcela de débito no quadro atual. Contudo, toda intenção é válida e, em se tratando de mobilizar a comunidade, o setor privado possui uma posição de impacto e geração de divisas para o entorno em que atua. Drucker (2002) já argumentava que as responsabilidades sociais de uma empresa podem surgir dos impactos sociais causados pela instituição ou como problemas da própria sociedade. Como a empresa moderna existe para fornecer um serviço específico à sociedade, os impactos sociais que ela causa, inevitavelmente, ultrapassam a contribuição específica, que é a razão de sua existência. Portanto, é de suma importância que possam repassar o conhecimento por meio dos talentos humanos, promovendo a inclusão social, além do repasse dos demais recursos.

Quanto ao entendimento do que são parcerias de RSE, a Tabela 5 informa que 56% entendem que é a união dos três setores (público, privado e terceiro setor), 19% entendem que se refere a dividir responsabilidades, e 6% apontaram para os seguintes resultados: fortalecimento do projeto, divulgação dos benefícios das parcerias, qualidade de vida de um determinado público, recursos de empresas que se aliam a iniciativas que combatem a desigualdade social, troca de experiências, trabalho consciente.

Tabela 5 - Conceito de parcerias intersetoriais

CONCEITOS*	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
União três setores	56%
Dividir responsabilidades	19%
Fortalecimento do projeto	06%
Divulgação benefícios parcerias	06%
Qualidade de vida	06%
Combate desigualdade social	06%
Trabalho consciente	06%
Troca de experiências	06%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Mesmo que o setor privado esteja ciente que as parcerias de RSE envolvem a união dos três setores, cada qual se responsabilizando por sua parte, pouco se tem feito para a concretização destas parcerias no Núcleo, muito embora, já existe a intenção, e pelo que se pode provar, já há um entendimento sobre o que vem a ser parcerias. Um fato que pode ter contribuído para este quadro é a questão das empresas estarem cientes do que são parcerias, mas não estarem preparadas para desenvolvê-las, o que dificulta a transposição do plano ideológico. Austin (2001) esclarece que descobrir a compatibilidade certa é um processo que implica investimento de tempo e disposição para o diálogo, envolvendo o inter-relacionamento das missões, necessidades e capacidades, verificando os valores coincidentes.

As parcerias de RSE com as instituições fazem parte da política de reação aos temas sociais de 94% das empresas, principalmente com organizações do terceiro setor (69% das respostas), seguido do setor público (56%) e com outras empresas privadas (38%), já que, por se tratar de uma questão de múltipla escolha, os sujeitos sociais tiveram a alternativa de selecionar mais de uma opção. Percebe-se que, embora poucas empresas tenham declarado

anteriormente que atuam em parceria com o setor público em projetos de RSE, o resultado desta questão não coincidiu com o resultado anterior, já que mais da metade das empresas consideraram que a parceria com o setor público faz parte da sua intenção em agir pela causa social.

O modo como essas parcerias são desenvolvidas envolve, principalmente, projetos na área da educação em parceria com ONGs e escolas públicas (19% das respostas), adoção à ONGs para ações que fomentem o voluntariado (19% das respostas), parceria com instituições como o SESI, SESC, SENAI (12,5% das respostas), parceria com a SEMASCRI (12,5% das respostas) e outras parcerias como Polícia Militar, Secretaria da Saúde, Instituto Ethos, Corpo de Bombeiros, Pastoral da Criança, Fundação Ioshpe, ente outras, totalizando 6% das respostas cada.

Tabela 6 - Modo como as parcerias são desenvolvidas

COMO AS PARCERIAS SÃO DESENVOLVIDAS *	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Parceria na educação	19,0%
Adoção a ONGs	19,0%
Parcerias com SESI, SESC, SENAI	12,5%
Parcerias SEMASCRI	12,5%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

É possível vislumbrar, no entanto, que as empresas privilegiam as parcerias intersetoriais com o terceiro setor, por que este requer mais ajuda e recursos para se manter e fortalecer-se. Por estes motivos, as empresas do setor privado são mais suscetíveis a investir seus recursos neste setor, já que há ainda certa resistência quanto a investimentos privados no setor público. Tal equívoco ocorre porque ainda se considera que o setor público já detém recursos (dos mais diversos tipos - financeiros, físicos, talentos humanos, entre outros) e conhecimento sobre a questão social e, portanto, deve saber/conseguir se manter sozinho. Contudo, os fatos têm revelado que a máquina pública, cada vez mais, não tem dado conta de manter a integridade social e a qualidade de vida dos cidadãos, seja pela não alocação correta dos recursos, pelas questões ligadas à corrupção, pela falta de gestão adequada às condições sociais, entre outras.

Cabe lembrar, no entanto, que a possibilidade de se firmar parcerias com o setor público, no caso da DARP/SEMASCRI, se dará, na verdade, por meio de alianças com o terceiro setor e com os empreendimentos sociais que a SEMASCRI assessora. Assim, a tendência das empresas desenvolverem alianças com o terceiro setor se encaixa perfeitamente às necessidades apresentadas pela DARP/SEMASCRI, enquanto assessora de empreendimentos solidários como a cooperativa de artesanato e a cooperativa de reciclagem de resíduos, por exemplo. Caso isso se manifeste, será possível vislumbrar organizações excelentes. Conforme citado por Conti (2002), a atuação do setor privado nas políticas públicas garantirá ao setor público a função de divisão dos benefícios e poder para todos os *stakeholders*.

Ainda assim, mesmo que o setor privado não esteja muito engajado a alianças intersetoriais com o setor público, este último tem buscado propor parcerias: 62% das empresas do Núcleo já foram convidadas a participar de algum projeto em parceria com o setor público. Este convite, segundo 38% das respostas, evidenciado na Tabela 7, partiu da SEMASCRI. Além disso, 31% das respostas que indicam que as empresas foram convidadas a desenvolver cursos profissionalizantes voltados para ao menor aprendiz. 19% das respostas apontam o convite para atuar como parceiras em projetos voltados à educação e 6% apontam outras possibilidades de parceria, dentre elas, o convite da Escola de Trânsito, o Projeto da Bacia Hidrográfica do Vale do Itajaí, a ONG Troque Lixo por Livro, a Casa do Comércio e a reforma do Ginásio Municipal de Esportes Galegão.

Tabela 7 - Convite para participar de parcerias com o setor público

CONVITES	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
SEMASCRI	38%
Curso profissionalizante menor aprendiz	31%
Educação	19%
Escola de trânsito	06%
Bacia Hidr. Vale Itajaí	06%
Troque Lixo por Livro	06%
Casa do Comércio	06%
Ginásio Galegão	06%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

O que ocorre é que o esforço do setor público nem sempre é reconhecido e apoiado. Seja pela falta de disponibilidade dos recursos nos momentos em que ocorrem os convites, seja pela falta de credibilidade na parceria ou, ainda, pela falta de entendimento dos projetos apresentados. Como um pouco mais da metade das empresas pesquisadas foram convidadas a realizar parcerias com o setor público, 81% responderam que conhecem os projetos sociais desenvolvidos pelo setor público. A Tabela 8 mostra que as empresas conhecem principalmente os projetos da SEMASCRI (50% das respostas), projetos ligados à coleta seletiva de lixo 19%, bem como projetos do SETERB com 12,5% das respostas. Contudo 6% das respostas sinalizam para a necessidade de se ter mais informações. O que se pode perceber, é que o conhecimento das empresas sobre tais projetos se restringe aos momentos em que o poder público procurou apresentar uma proposta de parceria. Mesmo assim, foi possível captar, em conversas informais ao fim da aplicação dos questionários, que no ponto de vista do setor privado, o poder público pouco divulga suas ações e, por conseguinte, sua necessidade de firmar parcerias.

Tabela 8 - Projetos do setor público de conhecimento do setor privado

CONVITES	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
SEMASCRI	50%
Coleta seletiva lixo	19%
SETERB	12,5%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Por outro lado, foi possível registrar, por meio da presença de representantes dos dois setores nas reuniões, que o setor público tem interesse de divulgar mais seus projetos e expor suas necessidades, mas pouco espaço é dado, pelo menos das reuniões do Núcleo. Exemplo disso é a participação de um dos gestores da DARP nas reuniões do Núcleo da ACIB. Embora já tenham sido dados alguns passos para o conhecimento superficial dos projetos, ainda não foi oportunizado um espaço para que o setor público apresente-os na íntegra, e assim, participe ao Núcleo as dificuldades enfrentadas e às necessidades dos empreendimentos que assessora.

Considerando que a confiança é um ativo intangível, essencial às verdadeiras alianças, a rede de contatos interpessoais, que une as organizações e facilita a ação conjunta, se dá principalmente por meio da comunicação e da interação. “Pois quanto mais pessoal se torna o

relacionamento, mais coesa torna-se a aliança e essa coesão é fundamental para o processo de institucionalização.” (AUSTIN, 2001, p. 129)

A contribuição de parcerias entre público e privado é vista, por 25% das respostas da Tabela 9, como sendo a identificação do perfil da demanda que possui a necessidade e aplicabilidade destes projetos. Além disso, 19% das respostas apontaram que o desenvolvimento dos projetos sociais poderão se favorecer a partir da discussão e conhecimento do outro setor. Outras questões que foram consideradas como contribuição das parcerias é a possibilidade de promover parcerias comprometidas (12,5% das respostas), unir recursos e experiências de modo complementar (12,5% das respostas), principalmente porque o setor público tem a capacidade mobilizadora e o conhecimento dos problemas que poderão melhorar a qualidade de vida das pessoas necessitadas (12,5% das respostas). 6% das respostas indicaram que a parceria entre o setor privado e público concilia os interesses para despertar responsabilidade de cada um em todas as etapas, manifestando assim a definição clara dos papéis de cada setor com objetivos comuns.

Tabela 9 - Contribuição das parcerias

CONTRIBUIÇÃO DAS PARCERIAS	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Identificação do perfil da demanda	19%
Promover parcerias comprometidas	12,5%
Unir recursos e experiências	12,5%
Setor público mobilizador conhecedor problemas	12,5%
Definição clara dos papéis	6%
Concilia os interesses para despertar responsabilidade	6%
Objetivos comuns	6%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Mais uma vez, fica evidente que o setor privado entende a contribuição de uma parceria intersetorial, mas não a oportuniza. É sabido que não é uma tarefa fácil unir dois setores tão diferentes em seus objetivos afins, mas em se tratando de adotarem, em algum momento dos seus processos gestionários, objetivos que primem pela realização de um ideal comum - no caso, um projeto social que atinja de fato o público necessitado - é possível, sim, firmar alianças comprometidas com as pessoas envolvidas.

No que se refere às questões da relação do Núcleo de RS/ACIB com o setor público, a opinião dos sujeitos sociais quanto ao papel do núcleo na realização dos projetos sociais

indica que o núcleo é um disseminador da temática da RSE, além de contribuir para a sensibilização dos empresários, conforme constatado em 69% das respostas. Também foi considerado ser o papel do Núcleo promover a troca de experiências e mobilizar a sociedade (50% das respostas), além de ser um facilitador (19% das respostas) aproximando o público alvo das empresas nucleadas por meio de parcerias (6% das respostas). Analisando os dados obtidos na pesquisa documental, é possível inferir que o Núcleo atingiu o objetivo de aprofundar os conceitos dos associados sobre RSE, aproximando os presidentes das empresas do referido tema.

Tabela 10 - Relação do Núcleo de RS/ACIB com o setor público

RELAÇÃO DO NÚCLEO DE RS/ACIB COM O SETOR PÚBLICO	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Identificação do perfil da demanda	19,0%
Promover parcerias comprometidas	12,5%
Unir recursos e experiências	12,5%
Setor público mobilizador conhecedor problemas	12,5%
Definição clara dos papéis	06,0%
Concilia os interesses para despertar responsabilidade	06,0%
Objetivos comuns	06,0%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

O resultado de que 43% das respostas das empresas apontaram que conhecem no Núcleo, as parcerias existentes entre os setores público e privado, surpreende. Pois, conforme a coordenadora do núcleo, já se havia deixado claro que não há parceria formalizada entre o Núcleo e o setor público ou terceiro setor. Mesmo assim, embora este esclarecimento tenha sido feito em reunião, com a presença dos gestores das empresas, 38% das respostas apontam que não sabem se há parcerias entre o Núcleo e o setor público. Somente 19% das empresas responderam não haver parcerias formalizadas.

Ocorre que 12,2% das respostas demonstram que as empresas identificam a presença da SEMASCRI nas reuniões como uma parceria intersetorial, assim como os projetos desenvolvidos por uma das empresas filiadas com escolas públicas. Conforme 6% das respostas, a participação de algumas empresas em outros núcleos da ACIB e a visita do SETERB também foram consideradas como parcerias intersetoriais.

Enquanto participante do Núcleo RS/ACIB, todas as empresas responderam que já obtiveram benefícios na condução da RSE, principalmente no que se refere à troca de experiências, evidenciada na Tabela 10 por 94% das respostas. 25% apontaram também o benefício da divulgação dos seus projetos sociais e 19% mencionaram o contato com as pessoas. Este resultado leva a crer que o grupo, considerando serem estes o papel do Núcleo, não se aventura em encampar um projeto que exija maior comprometimento e união. Assim, a participação de cada empresa no Núcleo, embora acabe por formar um grupo, mantêm-se como uma atividade individual, em que cada um vai às reuniões, participa, aprende um pouco com os outros, levando para si e para sua empresa o conhecimento adquirido. Não há empenho em produzir algo em grupo, em que o Núcleo implemente um projeto mais audacioso, que requeira coesão de uma rede de organizações comprometidas por uma finalidade comum.

Tabela 11 - Benefícios na condução da RSE

BENEFÍCIOS NA CONDUÇÃO DA RSE	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Troca de experiência	94%
Divulgação projetos sociais	25%
Contato com as pessoas	19%

*Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Quanto aos motivos pelos quais a relação intersetorial pode fortalecer os projetos de RSE, 87,5% das empresas consideram que a relação entre os setores público e privado pode fortalecer os projetos sociais do núcleo porque, conforme 44% das respostas, a união dos setores fortalece os resultados e projetos já existentes. 25% das respostas indicaram que a parceria depende mais da vontade e interesse político e pessoal; 19% apontaram que numa relação intersetorial ambos os setores ganham com conhecimento, experiência, novas possibilidades e conciliação de interesses e 6% indicaram que a parceria intersetorial poderá agregar maior abrangência e confiabilidade às ações, haja vista o conhecimento que o poder público possui das demandas sociais. Contudo, algumas propostas de parcerias já foram apresentadas ao grupo e, até o momento, nada foi feito para a efetivação das mesmas.

Tabela 12 - Motivos da relação intersetorial para o fortalecimento projetos RSE

MOTIVOS DA RELAÇÃO INTERSETORIAL	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Fortalecimento resultados e projetos já existentes	44%
Vontade e interesse político e pessoal	25%
Ambos os setores ganham	19%
Maior abrangência e confiabilidade das ações	6%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Sobre o papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo, embora nenhuma empresa considere que seja ativo e atuante, 38% consideram que é ativo e pouco atuante, 31% entende que não é atuante e 19% alegam não saber. Estes dados revelam a pouca atuação do setor público, em virtude da sua participação ainda ser muito recente, tendo comparecido a apenas três, das cinco reuniões realizadas no primeiro semestre de 2007.

Tabela 13 - Papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo

PAPEL DO SETOR PÚBLICO NOS PROJETOS SOCIAIS DO NÚCLEO	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Ativo e atuante	0
Ativo e pouco atuante	38%
Não é atuante	31%
Não sabem	19%
Não responderam	12%

*Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Quanto à existência de projetos sociais que poderiam ser desenvolvidos em parceria com o setor público, as empresas mencionam projetos relacionados à educação, conforme 31% das respostas da Tabela 13, de projetos na área da saúde e ligados às atividades extracurriculares, com 19% das respostas cada. Também foi citada, mas em menor número, a idéia de aproveitar os trabalhos já desenvolvidos pelo Pró Família (programa da SEMASCRI), os projetos relacionados à formação cidadã, ao lazer, à inclusão de deficientes, e outros.

Tabela 14 - Projetos sociais que poderiam ser desenvolvidos em parceria com o setor público

PROJETOS	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Educação	31%
Saúde	19%
Atividades extracurriculares	19%
Pró Família	6%
Formação cidadã	6%
Lazer	6%
Projetos já existentes	6%
Inclusão de deficientes	6%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Como a atuação da DARP/SEMASCRI se dá principalmente em projetos de inclusão produtiva e reinserção profissional do público em situação de vulnerabilidade social, estes não foram os projetos citados pelas empresas, embora considerem mais útil aproveitar os projetos existentes do que criar novos projetos. Neste caso, a apresentação dos propósitos de ambos os setores, com projetos em andamento ou em fase de implantação, é de extrema importância para que se busque uma convergência de atuação e interesses, conforme defendem Austin (2001) e Fischer (2002).

Por fim, quando questionadas as dificuldades e facilidades de relacionamento enfrentadas em uma parceria intersetorial, foi identificada: a morosidade e captação de recursos (94% das respostas), os valores divergentes (70%), a confiança mútua e o não conhecimento da demanda (50% das respostas).

Tabela 15 - Dificuldades de relacionamento nas parcerias intersetoriais

DIFICULDADES	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Morosidade	94%
Captação de recursos	94%
Valores divergentes	70%
Confiança mútua	50%
Não conhecimento da demanda	50%

*Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Quanto às facilidades, os quesitos mais apontados foram os propósitos comuns e a disposição de aprender (75% das respostas) e a compreensão da realidade (62% das respostas).

Tabela 16 - Facilidades de relacionamento nas parcerias intersetoriais

FACILIDADES DE RELACIONAMENTO*	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Propósitos comuns	75%
Compreensão da realidade	75%
Disposição de aprender	62%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 16 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Tais dados apresentam os possíveis empecilhos para que as parcerias ainda não tenham se firmado. Pois enquanto, o setor privado entende que a captação de recursos é uma barreira para se desenvolver parcerias e que a morosidade do setor público e os valores divergentes (público – social e privado – capital) impedem que a confiança mútua se manifeste, limitando a aproximação dos dois setores. Com isso o setor privado acaba por não conhecer a complexidade da demanda social, mesmo porque este não é o seu papel, mas sem conhecer um pouco que seja desta demanda, não há como desenvolver um projeto sólido, voltado às reais necessidades sociais. Por outro lado, quando ambos os setores se coadunam para a implementação de um projeto, a aprendizagem flui, facilitando a compreensão da realidade vivenciada.

4.3.2 Questionário aplicado à DARP/SEMASCRI

No que se refere à DARP/SEMASCRI, o perfil da amostra foi constituído por quatro gestores, sendo que metade deles é do sexo feminino. Esses gestores sociais possuem a formação acadêmica predominante de Assistentes Sociais (75%), administração (25%) e pedagogia (25%), estes últimos dois concomitantes. Quanto ao tempo de atuação na organização, metade dos respondentes atua na organização e com RSE entre dois e cinco anos, conforme Tabela 16. Consta-se que o tempo de conhecimento da RSE e de atuação dos gestores na organização coincide, o que demonstra que a RSE é uma constante no cotidiano deles. Embora a DARP tenha apenas dois anos de atuação, comprova-se que as

políticas de parceria em RSE sempre estiveram previstas na agenda pública desta gestão municipal.

Tabela 17 - Atuação dos gestores do Núcleo RS/ACIB na organização e em RSE

PERÍODO	ATUAÇÃO NA SEMASCRI	ATUAÇÃO EM RSE
Até 2 anos de atuação	25%	25%
Mais de 2 e menos de 5 anos de atuação	50%	25%
Mais de 5 anos e menos de 10 anos atuação	25%	50%
Mais de 10 anos de atuação	0	0

No que se refere às questões relacionadas à responsabilidade social empresarial e a relação com o setor privado e público, o entendimento dos gestores das organizações públicas quanto ao principal papel do setor privado na realização dos projetos sociais aponta para o desenvolvimento da parceria intersetorial. Também foi citada a necessidade de as empresas privadas compreenderem de fato o que é ação social, salientando-se a preocupação das empresas desenvolverem ações continuadas de acordo com a demanda social, criando alternativas que realmente primem pela inclusão social.

Tabela 18 - Papel setor privado

PAPEL DO SETOR PRIVADO	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Compreensão do que é ação social	25%
Desenvolver ações continuadas de acordo com a demanda social	25%
Criar alternativas à inclusão	25%
Parceria intersetorial	50%
Fazer a sua parte	25%
Retorno para sociedade	25%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 4 entrevistados

Fazendo um comparativo com os dados levantados nas empresas afiliadas ao Núcleo, pode-se verificar que as opiniões sobre papel do setor privado na realização dos projetos sociais são distintas. Pois, enquanto o setor privado considera genericamente que contribuir para uma sociedade sustentável é importante, não foi citado especificamente o desenvolvimento da parceria intersetorial. O setor público, por sua vez, preocupa-se em esclarecer o que é uma ação social, sinalizando para a necessidade de elucidar as empresas quanto às ações continuadas. Isso demonstra a preocupação do setor público de se chegar a

um consenso e balizar a seriedade de se atuar com um público que já está em condições vulneráveis. A ênfase dada é de que o setor privado deve tomar cuidado ao firmar parcerias, ou mesmo, ao desenvolver projetos sociais independentes. Pois lidar com indivíduos em situação de exclusão e marginalidade social, requer restrições e cuidados que, muitas vezes, conforme a experiência tem demonstrado, as empresas não estão tendo.

Quanto ao entendimento do que são parcerias de RSE, foi citada, conforme a Tabela 18, a contribuição para o desenvolvimento local e a união dos três setores para o bem comum, buscando alternativas hábeis para superação da vulnerabilidade social. Lembrando que a não substituição das responsabilidades do setor público depende do comprometimento e do trabalho consciente dos setores envolvidos. Neste ínterim, os resultados se assemelham com os obtidos no setor privado. Isso indica que, se ainda não há parcerias formalizadas, pelo menos já há um consenso entre os processos, pelo menos neste quesito.

Tabela 19 - Conceito do que são parcerias de RSE

CONCEITOS DE PARCERIAS DE RSE	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Contribuição para desenvolvimento local	50%
União dos três setores bem comum	25%
Buscar alternativas hábeis de superação à vulnerabilidade social	25%
Não substituição responsabilidades setor público	25%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 4 entrevistados

Como as parcerias de RSE fazem parte da política de reação aos temas sociais do setor público, os setores mais requisitados são o terceiro setor (100% das respostas), seguido do setor público e privado com mesma intensidade (75% cada).

Essas parcerias são articuladas a partir das demandas dos usuários da SEMASCRI (25% das respostas), do envolvimento com empresas e suas demandas (25%) e com setor público para articular terceiro setor (25%), propondo visibilidade de ambos os parceiros (25%). Conforme já havia sido comentado, a atuação junto ao público que a DARP/SEMASCRI atende se dá principalmente pela assessoria aos empreendimentos solidários, ou seja, o terceiro setor. Assim, enquanto que o setor privado e público focarem as parcerias somente no terceiro setor, não poderão se aproximar. Cabe ao setor privado propor parcerias ao terceiro setor com o apoio do setor público, já que este vem assessorando muitos projetos com o terceiro setor. Ao setor público cabe aproximar-se mais do setor privado.

Todos os gestores alegaram que a DARP/SEMASCRI já foi convidada a participar de projetos em parceria com o setor privado, como os desenvolvidos por duas empresas afiliadas ao Núcleo e dois projetos em parceria com organizações do terceiro setor. Neste sentido, pode-se dizer que não faltam oportunidades para o desenvolvimento das parcerias. O que há, na verdade, é a falta de entendimento de como tais parcerias devem ser desenvolvidas para não sucumbirem ou se desvirtuarem. Novamente, recai-se na questão da falta de esclarecimentos de propósitos e abertura do canal de comunicação entre os interlocutores das parcerias intersetoriais.

Do mesmo modo que o setor privado tem conhecimento dos projetos desenvolvidos pelo setor público, o setor público conhece os projetos sociais desenvolvidos pelo setor privado, citando principalmente aqueles em que a SEMASCRI já é parceira. Neste sentido, metade das respostas apontou que as parcerias entre público e privado poderão contribuir para a sustentabilidade dos projetos. Pois além de oportunizar a discussão e o conhecimento do outro setor, a troca de experiências oportuniza o fortalecimento dos grupos organizados, sem depender do recurso público, haja vista que o setor público possui a necessidade dos projetos a serem desenvolvidos e o setor privado, os recursos e a agilidade.

Assim, a participação da SEMASCRI nas reuniões do Núcleo é considerada importante por todos os gestores da DARP, primeiro, porque o Núcleo é visto como sendo um espaço para buscar parceiros conscientes e responsáveis (50% das respostas). Segundo, porque o Núcleo poderá se manifestar como um espaço de construção de respostas à vulnerabilidade social do usuário da SEMASCRI por meio da troca de experiências (25% das respostas). A fragilidade do setor público frente aos recursos pode ser amenizada pela articulação de parcerias junto ao setor privado. Com isso, como benefícios que o Núcleo poderá trazer à SEMASCRI, cita-se: a união de empresas com o mesmo foco voltado para os problemas sociais (75% das respostas) e divulgar projetos da SEMASCRI buscando parcerias (25% das respostas).

No entanto, resta saber se estes parceiros em potencial estão suficientemente maduros e conscientes do envolvimento e responsabilidade que uma parceria social intersetorial requer. Pois não basta incentivar um grupo, apresentar a proposta, iniciar as atividades e logo distorcer a causa para uma questão meramente comercial, comprometendo o bom andamento do projeto. Não se pode esperar que com o apoio e envolvimento do setor privado, o projeto vai estar sempre subjugado às decisões e ações da empresa. O entendimento da parceria deve primar pela auto-sustentabilidade e auto-gestão dos grupos. O ponto a ser esclarecido é de que a responsabilidade a que se referem às parcerias intersetoriais é mais do que honrar os

compromissos. Implica, na verdade, uma busca contínua por melhoria (AUSTIN, 2001). Assim, a empresa deverá prestar auxílio fornecendo recursos, principalmente talentos humanos, de modo que a experiência possa emancipar os indivíduos em situação excludente.

Sobre o papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo, cada gestor respondeu de modo diferente. Assim, não houve um consenso sobre o papel do núcleo, pois foi considerado ativo e pouco atuante (25% das respostas), não atuante (25% das respostas), além de dois gestores alegarem não saber (50% das respostas). Questiona-se: Se nem o próprio setor pode se auto-avaliar quanto a sua atuação, como estabelecer que o setor privado reconheça o interesse e o esforço em propor um primeiro entrosamento? Partindo do princípio de que a participação ainda é recente e de que o setor privado também identificou ser pouco atuante, presume-se que o setor privado esteja esperando que o setor público possa se engajar mais às atividades do Núcleo e, assim, tornar-se atuante, na medida em que as empresas também tomem pra si a responsabilidade de serem atuantes enquanto promotoras de parcerias intersetoriais que conduzam a RSE.

Quanto à existência de projetos sociais que poderiam ser desenvolvidos em parceria com o setor público, os gestores sociais apontaram a campanha contra a esmola (25% das respostas) e o estímulo às doações para ONGs (25% das respostas), além de outros projetos que já estão em andamento (50% das respostas). Este resultado contrapõe o que foi levantado nas empresas privadas, já que estas priorizaram os projetos relacionados à educação, à saúde e às atividades extracurriculares. O fato de se esperar doações às ONGs, por parte do setor privado, demonstra que o setor público não reconhece que as parcerias intersetoriais poderão contribuir muito mais do que apenas com os recursos financeiros.

Por se tratar de empresas que visam o interesse mercadológico e por isso estão sempre buscando novas tecnologias de atuação, elas possuem outros recursos que poderão contribuir para o fomento dos empreendimentos sociais. Um recurso muito importante se refere à emancipação e auto-gestão, a qual poderá contribuir efetivamente para a auto-sustentabilidade dos empreendimentos, muito mais do que a injeção de recursos financeiros. É claro que não se pode deixar de reconhecer que, em condições vulneráveis, a emergência dos recursos financeiros e físicos é de suma importância, mas se forem tratados como meras doações às ONGs, os projetos deixam de ser projetos de RSE e passam a ser ações benemerentes, o que faz parte o primeiro estágio do *Continuum* de Colaboração de Austin (2001), o estágio filantrópico.

Ao final, quando questionadas as dificuldades e facilidades de relacionamento enfrentadas em uma parceria intersetorial, foram identificados: os valores divergentes (100%

das respostas), captação de recursos e expectativas distintas quanto à parceria (75%) e a morosidade, compreensão da realidade e entendimento do outro setor (50%).

Tabela 20 - Dificuldades de relacionamento nas parcerias intersetoriais

DIFICULDADES	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Valores divergentes	100%
Expectativas Distintas	75%
Captação de recursos	75%
Compreensão da realidade	50%
Entendimento do outro setor	50%
Morosidade	50%

*Questão de múltipla escolha aplicada aos 4 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Quanto às facilidades, os quesitos mais apontados foram a definição de tarefas, propósitos comuns, conhecimento da demanda e a compreensão das habilidades (75% das respostas).

Tabela 21 – Facilidades de relacionamento nas parcerias intersetoriais

FACILIDADES DE RELACIONAMENTO NAS PARCERIAS INTERSETORIAIS	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Propósitos comuns	75%
Conhecimento da demanda	75%
Compreensão das habilidades	75%

* Questão de múltipla escolha aplicada aos 4 entrevistados – incluída apenas as respostas com maior representatividade

Assim como identificado no setor privado, a morosidade, captação de recursos e os valores divergentes são tidos como grandes agravantes na condução de estratégias intersetoriais. Se a identificação dos desafios de ambos os setores coincidem, diminui a distância entre as duas realidades, o que poderá fazer com que as estratégias de parcerias ultrapassem o primeiro contato. Quanto às facilidades, ambos reconhecem ter propósitos comuns, embora o setor público ainda identifique que a disposição de aprender e a compreensão da realidade são pontos positivos para o relacionamento. Se para o setor público, compreender a realidade é uma facilidade, para o setor privado manifesta-se como uma dificuldade. Assim, comprova-se que intersectorialidade pode complementar as condições das organizações parceiras para condução de projetos de inclusão social. O setor privado

desmistifica a falta de conhecimento da demanda e o setor público aprende com a realidade e vivência que o setor privado possui sobre várias questões de ordem gerencial, estrutural, financeira e talento de pessoas.

4.4 OCORRÊNCIA E APROVEITAMENTO DAS ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS NA CONDUÇÃO DA RSE

Esta sessão visa analisar a ocorrência e o aproveitamento das estratégias intersetoriais na condução da RSE em Blumenau, SC. Quanto à forma de atuação da DARP/SEMASCRI e do Núcleo de RS/ACIB com relação à responsabilidade social, pode-se constatar que ambas são recentes e, portanto, bastante ineficientes. Após um ano de tentativas de aproximação entre o Núcleo e a Secretaria, finalmente os gestores da DARP/SEMASCRI começaram a participar das reuniões mensais que o Núcleo de RS/ACIB promove. O que se pode perceber é que após esta participação, começou a surgir uma maior interação entre os participantes, resultando no interesse de entendimento entre as duas realidades. Contudo, este empenho ainda não oportunizou um diálogo aberto que permitisse a exposição dos projetos desenvolvidos pela DARP, já que o espaço do Núcleo está voltado às empresas.

O Núcleo já participa dos encontros do COMSEA do Município, uma iniciativa da SEMASCRI, mas ainda não surgiu nada significativo no que se refere à formação de parcerias intersetoriais. A participação se limita à frequência nas reuniões, pois o representante do Núcleo, no conselho, não leva aos encontros do RS ACIB os resultados das reuniões do COMSEA e nem às reuniões do COMSEA os possíveis interesses de parcerias do Núcleo de RS/ACIB.

O estágio inicial da parceria intersetorial para a promoção da RSE está na fase de conhecimento entre as organizações, de contato e relacionamento pessoal. Pois, os resultados de possíveis parcerias intersetoriais não resultam de uma forma organizada de definição da intersetorialidade. Embora o Núcleo tenha claro que as parcerias intersetoriais apresentam-se como uma oportunidade para desenvolver a RSE e dirimir a vulnerabilidade social, as oportunidades ofertadas pelo setor público ao grupo, não saíram do plano ideológico, resumindo-se ao esforço do núcleo em conhecer entidades sociais com o mapeamento das

ONGs da região. Para que as ações se manifestem de modo concreto, demonstrando de fato a parceria intersetorial, é preciso envolver o controle das ações compartilhadas nas decisões que envolvem inserção social.

O entendimento de que as oportunidades apresentadas ao grupo não são aplicadas, pode se dever ao fato de que nenhuma empresa nucleada possui conhecimentos sobre a relação com o grupo de influência ou stakeholder 'setor público'. O fator positivo é que as alternativas para iniciar este processo já estão fazendo parte das agendas dos dois setores, que coletivamente vêm buscando conhecimento sobre como gerenciar este novo movimento.

Embora a Secretaria possua parcerias que podem realmente ser chamadas de parceria de RS com duas organizações afiliadas ao Núcleo e com outras não afiliadas. Em grande parte, as parcerias se apresentam de modo pontual com as empresas nucleadas, descortinando-se mais pelo cunho comercial do que pela RSE, caracterizando-se como um acordo estritamente mercantil, fazendo uso de mão-de-obra barata e promoção social. Com isso, tem-se a percepção de que os projetos sociais denotam o interesse pela dimensão econômica da RSE, proporcionada pelo *marketing* social, em que se incluem ganhos de imagem corporativa, popularidade, maior lealdade e confiança dos clientes e, por consequência, lucratividade com a venda de produtos de uma empresa 'socialmente responsável'. Além disso, o Núcleo também se apresenta como um espaço de divulgação e apoio às ações de benemerência, como, por exemplo, os donativos feitos a um hospital da região.

Outra questão a ser considerada é que, a exemplo da autarquia pública que participa do Núcleo, foi identificada a dificuldade do setor público atuar formalmente no Núcleo, já que o Tribunal de Contas não permite a atuação formal do setor público em associações privadas. A atuação formal poderia favorecer as parcerias intersetoriais de RSE.

O fato das parcerias intersetoriais serem coletivas e individuais. As duas direções são importantes para minimizar a problemática social por intermédio da responsabilidade social. Entretanto, ambas precisam estar em sintonia com o processo de desenvolvimento local, uma vez que necessitam de diferenciados recursos para acontecer e os impactos advindos desta ação devem ser assumidos positivamente ou negativamente pela comunidade local. Assim, as ações intersetoriais individuais são caracterizadas pela relação de uma só empresa com o setor

público ou entre duas empresas do setor privado. Esta relação pode ou não surgir de contatos no Núcleo. Já as ações intersetoriais coletivas caracterizam-se por ser um esforço conjunto de um grupo de empresas com o setor público.

Como há um consenso do grupo de que o Núcleo é um espaço de aprendizagem, aonde as empresas participantes compartilham experiências, não existem parcerias de cunho coletivo, haja vista o grupo ter avaliado que o Núcleo ainda não tem o processo de RSE suficientemente amadurecido para poder encampar um projeto mais audacioso. O que se pode perceber é que, muitas vezes, a RSE é confundida com política de benefício, como tem transparecido na divulgação das ações das empresas. Essas ações ou obrigações sociais, que acabam por descaracterizar os projetos sociais de RSE, são, em geral, inerentes à instituição, demonstrando que nem as empresas sabem ao certo o que fazer quanto ao assunto.

Conforme já havia sido apurado, o entendimento sobre RSE tem evoluído consideravelmente e muitas empresas têm aderido às políticas da RSE. No entanto, na região de Blumenau, precisamente nas empresas afiliadas ao Núcleo de RS/ACIB, esta é uma realidade bastante recente. Considerando o tempo médio de mercado, cerca de 50 anos, muitas das empresas pesquisadas já poderiam apresentar uma preocupação mais amadurecida sobre a problemática social.

Tal constatação transparece na relação das empresas com o setor público, e mesmo entre o grupo de empresas que entendem que há uma carência de exemplos bem sucedidos de RSE. Apesar disso, algumas, mais experientes na questão social, esclarecem algumas dúvidas na condução da RSE, demonstrando maturidade por parte de alguns dos gestores do Núcleo.

Além disso, há um consenso de que a gestão de RSE requer dos administradores uma nova postura quanto a sua responsabilidade e gestão. Contudo, essa postura tão cobrada e exigida dos executivos, não é exercida muitas vezes nem mesmo pelos gestores representantes das empresas no Núcleo, conforme se constatou com a falta de quorum nas reuniões. Isso pode ter ocorrido por causa da percepção de alguns, de que a rotina das reuniões se restringe à discussão dos temas ligados à RSE, sem ações concretas, já que as metas propostas em reunião não são levadas à frente. Talvez, não exista o entendimento do compromisso de somar-se ao grupo para implementar tais ações, que dependem da assiduidade e

comprometimento. É possível que não esteja claro que a RSE não é um assunto a ser tratado como força de demanda externa e imposta pelo mercado, mas sim como uma postura interna, consciente da responsabilidade e comprometimento que cada organização possui perante a comunidade em que se insere.

Segundo Fisher (2002), a gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, de grupos e da coletividade. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas e o conhecimento se organiza para iluminar a prática. O campo de gestão do desenvolvimento social é reflexivo das práticas e do conhecimento construído.

Identificou-se que não há um modelo estratégico intersetorial estabelecido. Ainda que a inserção nas camadas sociais em situação de exclusão seja o foco de muitas ações sociais, a interação entre público-alvo e a organização provedora das ações não ocorre, seja pelas dificuldades de identificação e aproximação desses públicos, seja pelo não conhecimento profundo dessas realidades. A partir do momento em que as parcerias são principiadas, o entrosamento com o público em questão, pessoas que estão a caminho da inclusão produtiva, deve perpassar pelo conhecimento e respeito dos seus limites quanto à deficiência de estrutura jurídica, comercial, entre outros recursos. Essa falta de entendimento é visível ao setor público, principalmente, quando se questiona o conceito de RSE, que deverá ser acordado antes das parcerias intersetoriais se concretizarem.

Para melhor entendimento dos envolvimento intersetoriais que se descortinam entre as entidades parceiras do Núcleo de RSE/ACIB e da SEMASCRI, o esquema da Figura 3 apresenta o fluxo do relacionamento das entidades em questão.

Analisando a ocorrência e o aproveitamento das estratégias intersetoriais na condução da RSE e relacionando a oferta dos projetos desenvolvidos pelas empresas nucleadas com a proposta dos projetos que a DARP/SEMASCRI atende, de acordo com sua demanda do público, percebeu-se que coletivamente não houve nenhum projeto que estivesse relacionado com a geração de emprego e renda. E, individualmente, as parcerias ativas ainda são poucas se considerada a gama de possibilidades que se descortinam com o público carente de inclusão social que a DARP/SEMASCRI atende.

Conforme os três estágios que Austin (2001), entende que faz parte do *Continuum* de Colaboração (estágios filantrópicos, transacional e integrativo), as características de parcerias em cada um se dão através de quatro dimensões estratégicas principais: mentalidade da cooperação, alinhamento estratégico, valor da cooperação, administração do relacionamento.

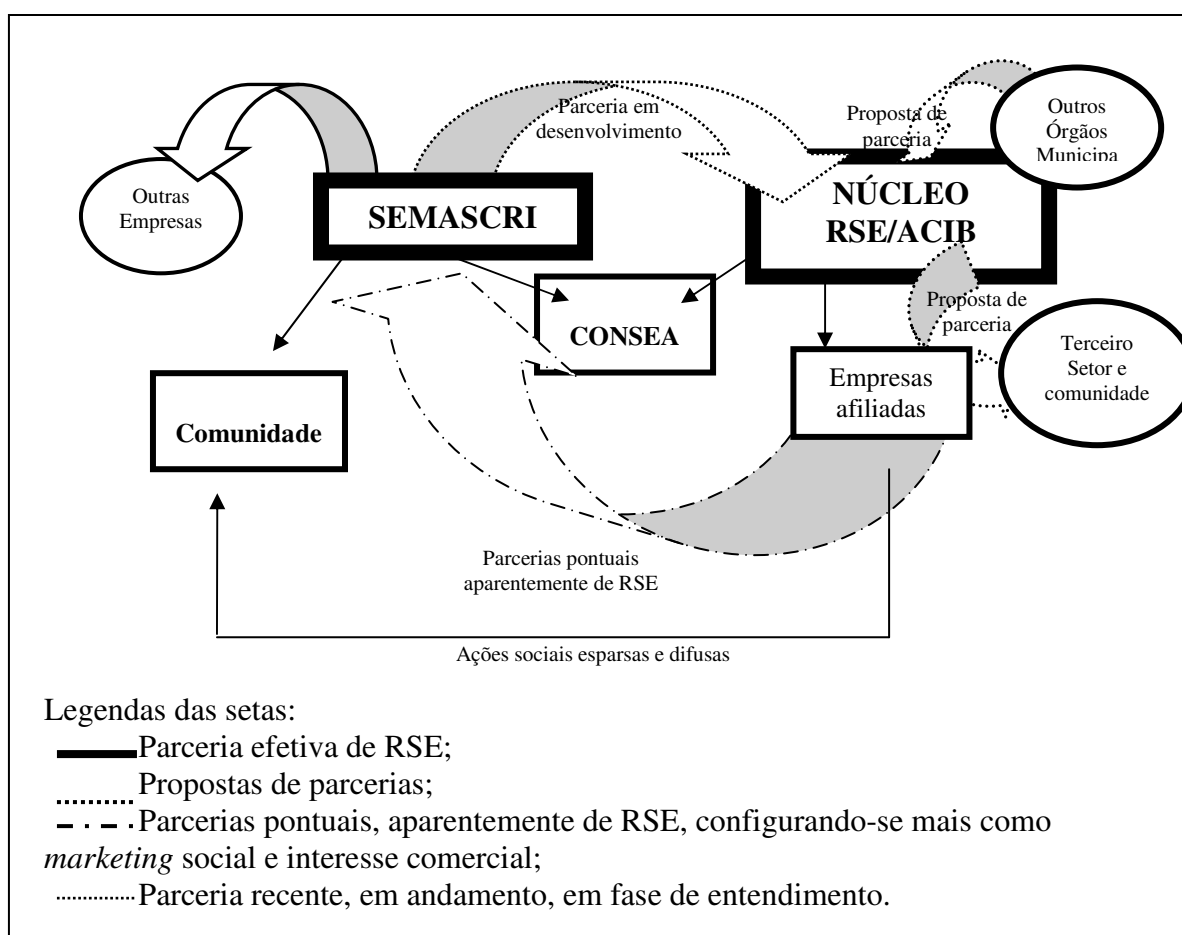


Figura 3 - Fluxo do relacionamento das entidades envolvidas

Fonte: DREHER, *et al.* (2007)

O que ocorre é que o pensamento sistemático, logo a cooperação são essenciais para o planejamento estratégico. Inicialmente, para que as estratégias intersetoriais se formem, as entidades envolvidas devem ter uma mentalidade de cooperação, aliando estratégias comuns à ambas as organizações. Neste ínterim, pode-se perceber que as organizações estudadas não possuem ainda um consenso apurado de cooperação, embora o tenham quanto às parcerias intersetoriais. Na verdade, quem tem a oferta de recursos (setor privado) nem sequer conhece profundamente a demanda das oportunidades dos projetos sociais, limitando-se a um entendimento muito superficial, embora, o setor público tenha despendido o interesse em

firmar parcerias e propor cooperação, mediante uma apresentação formal dos projetos que desenvolve.

O que se percebeu é que o setor público, muitas vezes, não se aproxima do setor privado em momentos favoráveis para que a parceria se desenvolva. Assim, o alinhamento estratégico manifesta-se de modo falho e impreciso, impossibilitando projetos comprometidos com a causa social, o que acaba por se desvirtuar para as parcerias estritamente comerciais.

Outra hipótese é de que a atuação intersetorial ainda não tenha sido desenvolvida pelo fato de que, anteriormente, a SEMASCRI não tinha suas ações estruturadas como projeto técnico, o que dificultava a aproximação e divulgação junto ao setor privado. Mas, desde o início deste ano (2007), todos os projetos passaram a ser registrados. Basta que um potencial parceiro busque mais informações a respeito dos vários projetos desenvolvidos pela SEMASCRI, que terá acesso ao material.

Para que a cooperação ocorra e a comunicação flua, ambos os setores devem iniciar a divulgação do que necessitam e do que podem contribuir para que a parceria surja. Analisando, por exemplo, os projetos de inclusão produtiva assessorados pela DARP/SEMASCRI, o setor privado, conhecendo os projetos, poderia direcionar suas ações externas aos grupos assistidos pela Secretaria, já que algumas empresas privadas parceiras atualmente não são locais. E as parcerias que ora ocorrem com empresas da região, se iniciaram após a divulgação de que a parceria, que já tinha dado certo, havia sido realizada com uma concorrente. Portanto, a oportunidade de um espaço de divulgação dos projetos da DARP/SEMASCRI nas reuniões do Núcleo, apresenta-se como sendo um primeiro passo para que a comunicação passe a ser valorizada.

Outra questão a ser lembrada é que, por sua função, o setor privado pode contribuir com os empreendimentos solidários na questão da comercialização, auto-gestão e na transferência de conhecimento. A partir do conhecimento da fragilidade e exclusão social dos usuários da SEMASCRI, o setor privado poderá desenvolver ações que implementem a capacidade de auto-gestão e empreendedorismo destes grupos.

Uma estratégia de superação envolve entender a condição de vulnerabilidade desses grupos para então propor modelos que envolvam a qualificação e formação continuada. De tal modo, as organizações do setor privado podem transferir seu conhecimento, por meio dos talentos humanos de que dispõem, auxiliando na condução de cursos de qualificação, com a disposição das vagas de trabalho, direcionando os cursos e vagas a este público.

Para que o estágio atual das parcerias seja superado, sugere-se às organizações pesquisadas alguns pontos, conforme Austin (2001) e Fischer (2002) expõem, as quais já foram sustentadas no referencial teórico. Tais sugestões poderão ser implementadas visando tanto parcerias coletivas (Núcleo RS/ACIB e DARP/SEMASCRI), quanto às parcerias individuais (uma ou duas empresas do Núcleo com a DARP/SEMASCRI):

- ✓ Implementar a atual fase de contato e relacionamento pessoal, que poderá se dar por meio de um *portfólio* de colaborações, conforme Austin (2001) sugere. Neste *portfólio* deverá ser considerado o tamanho de cada organização, a disponibilidade de cada um, a área de atuação social que a organização prioriza, classificando as alianças pelas organizações envolvidas, localizando-as no *Continuum* da Colaboração (filantrópico, transacional ou integrativo).
- ✓ Ambas as entidades, Núcleo RS/ACIB e DARP/SEMASCRI, devem buscar o entendimento do que cada um espera obter com a parceria, buscando adaptar seus métodos de desenvolvimento de relacionamentos à natureza especial das alianças intersetoriais. Para tanto, é sugerido que os dirigentes da DARP busquem as coordenadoras do Núcleo, se colocando a disposição para esclarecer, na reunião do Núcleo, as propostas de parcerias que a DARP visa concretizar. As empresas também podem propor uma reunião na SEMASCRI para que esta exponha suas expectativas quanto às parcerias.
- ✓ A próxima etapa visa o inter-relacionamento das missões, correlacionando as necessidades e capacidades, bem como verificando os valores coincidentes com o ambiente externo. O recomendado é construir uma declaração de propósito e de compatibilidade estratégica de parceria, esclarecendo os objetivos da cooperação, os pontos de coincidência entre as missões, os interesses comuns em relação aos grupos de pessoas, a compatibilidade das capacidades entre os parceiros, as contribuições estratégicas que a cooperação traria e a compatibilização de valores. Avaliar cuidadosamente o valor potencial e real das atividades de cooperação;
- ✓ Manter a clareza de comunicação, comprometimento e incentivos de parceria, aprendendo sobre a outra organização parceira potencial, e avaliando a compatibilidade daquele parceiro e o valor potencial da aliança. Para se construir a confiança, a rede de contatos interpessoais entre DARP e Núcleo deverá se dar com uma aproximação maior entre as duas entidades. Esta aproximação deverá transcender aos às reuniões ordinárias do Núcleo, e deverá se dar não só entre um

dos gestores da DARP e o Núcleo, mas com o envolvimento de todos os principais gestores da SEMASCRI, facilitando a ação conjunta, por meio da comunicação e interação.

- ✓ Cabe salientar que aliar missão, estratégia e valores, significa que as cooperações intersetoriais são alimentadas pelo compromisso pessoal e por fortes relacionamentos pessoais entre as organizações.

5 CONCLUSÃO

A necessidade de enquadrar-se às exigências do mercado externo, de atender às expectativas de clientes cada vez mais conscientes de seus direitos e responsabilidades e a consciência da responsabilidade da empresa para com o impacto em seu entorno têm levado as organizações a ampliarem suas ações no campo social. Esse movimento pode estar sendo regido por um misto de culpa e interesse pela diminuição dos problemas resultantes de desequilíbrios sociais e ambientais como a violência, a miséria, a exclusão social, as desigualdades, a baixa escolaridade e as degradações ambientais decorrentes da exploração inadequada dos recursos naturais, entre tantos outros.

Se por um lado, pesquisas demonstram o aumento das práticas sociais por parte do setor privado, por outro, os contrastes de exclusão social são evidentes, principalmente quando se trata das condições socioeconômicas da população. Assim como outras cidades, Blumenau vem sofrendo com essa problemática, que atinge cerca de 10% da população que sobrevive em condições pouco favoráveis, contribuindo para o aumento dos índices de exclusão social.

No que diz respeito ao desenvolvimento do município de Blumenau, a condução da responsabilidade social tem sido objeto de inquietação de vários setores, dentre eles, o setor privado. Um exemplo disso é à criação do Núcleo de Responsabilidade Social da ACIB, que se caracteriza pela mobilização de empresas locais em torno do tema e pela busca do envolvimento das mesmas nos processos de melhoria das condições sociais.

Neste contexto, emergem organizações privadas que, sensibilizadas pelo atual cenário social, perceberam que o processo de cooperação pode atingir novos patamares. A dinâmica do desenvolvimento local é complexa, exigindo parceria entre os diversos setores da sociedade. Pelo seu âmbito local e, portanto, pela proximidade, esses setores possuem problemas comuns.

Uma alternativa possível para o entendimento do papel de cada setor é a organização coletiva da participação neste desafio. O Estado é conhecedor das demandas sociais, mas apresenta-se inoperante na solução dos problemas. As empresas, historicamente responsáveis por muitos dos problemas, vêm tentando contribuir por meio de ações de RSE. Contudo, por ser este um conceito em construção, a maioria ainda não conhece ou não assimilou sua função nesse processo.

A sociedade, por sua vez, assiste a esta desordem, posicionando-se timidamente ou alienando-se, em especial, quando dependente da solução do Estado e do mercado, ou seja, a maior parte das demandas sociais encontra-se próxima daqueles que não possuem influência nas decisões. Nesse sentido, ações como criação de organizações da sociedade civil tem contribuído para a aproximação entre a sociedade e os demais setores. Isso, no entanto, não é suficiente. É preciso que a sociedade, o mercado e o Estado empreendam um movimento mais amplo, visando compreender melhor as questões sociais (DREHER *et al.*, 2007).

Neste caso, observa-se que as parcerias intersetorias para condução da RSE apresentam-se como uma alternativa para minimizar os problemas, uma vez que as empresas se aproximam da sociedade e passam a compreender melhor suas carências. Vale salientar que essa é apenas uma entre as várias iniciativas importantes para o desenvolvimento local, com justiça, equidade social e equilíbrio ambiental.

De acordo com o referencial teórico, antes de manifestar-se de modo coletivo, por meio da figura jurídica, a responsabilidade social revela-se individualmente. Por isso, ela só poderá fazer parte da missão e do planejamento estratégico da organização quando cada colaborador, da linha de produção ao executivo responsável pelo processo de tomada de decisão, estiver engajado à causa. A RSE deve partir da decisão interior de um indivíduo ou de grupo de indivíduos de agir pelo coletivo.

No se refere às dimensões de RSE, há de se entender que as iniciativas das organizações em prol do desenvolvimento social e da sustentabilidade só se tornarão eficazes quando as ações, e, num estágio mais avançado, os projetos sociais levarem em conta os públicos a que se destinam. Aqui se sugere o envolvimento das parcerias intersetorias que, construídas a partir do alinhamento de estratégias e da cooperação, poderão contribuir significativamente para a redução do quadro de vulnerabilidade social.

Nesse sentido, a intersetorialidade pode contribuir, pois sugere a construção coletiva do conhecimento sobre o tema; a construção de relacionamentos comunicativos e transparentes; a identificação das capacidades de cada setor e de suas organizações; bem como a cooperação mútua para administrar problemas comuns.

Em síntese, para que a responsabilidade social empresarial possa tornar-se mais efetiva, é fundamental que o Estado, a sociedade e o mercado cooperem entre si, desenvolvendo e solidificando parcerias entre os três setores. Nesse contexto, a intersetorialidade apresenta-se como uma relação formalizada, que deve provocar iniciativas

conjuntas bem compreendidas e ordenadas. Mesmo em defesa desta ação, é preciso considerar que não é fácil conduzi-la, visto que a participação é pouco exercitada na cultura local e a credibilidade está em baixa devido a tentativas frustradas de parcerias intersetoriais.

A pesquisa exploratória, com método qualitativo, de caráter participante, aliada a pesquisa descritiva, com método quantitativo, permitiu que os resultados fossem confirmados pela triangulação dos dados. A pesquisa de caráter participante foi fundamental para o acompanhamento das práticas sociais das organizações pesquisadas, já que a RSE, por seu estágio inicial de conceituação e construção, exige um acompanhamento mais detalhado. A fase quantitativa da pesquisa, com o questionário como instrumento de coleta de dados, contribuiu para que as informações levantadas na fase qualitativa não recaíssem na interpretação parcial da realidade estudada.

O objetivo geral de analisar o Núcleo de RS/ACIB e a SEMASCRI na condução das estratégias intersetoriais que ocorrem nas práticas de responsabilidade social empresarial cumpriu seu propósito, identificando possibilidades de atuação social e ações que poderiam ser implementadas na realidade pesquisada. Neste sentido, o esforço deste trabalho contribuiu para o avanço acadêmico, na medida em que se pode visualizar na prática um exemplo de como se dá a relação intersetorial, além de proporcionar ao objeto pesquisado um retorno da análise de como as práticas intersetoriais estão se dando entre as organizações envolvidas.

Considera-se que os objetivos específicos também foram atingidos. Foi identificada a ausência de estratégias intersetoriais entre o Núcleo RS/ACIB e a DARP/ SEMASCRI, apresentando-se apenas de modo individual, na figura de algumas empresas que fazem parte do Núcleo com alguns projetos da DARP/SEMASCRI. Foram descritas as formas como se dão as experiências de RSE no Núcleo RS/ACIB e na DARP/SEMASCRI.

RSE é vista como estratégia? Ou só filantropia? Os objt foram atingidos?

Por meio de questionário semi-estruturado, foram identificadas as opiniões do Núcleo RS ACIB e da DARP/SEMASCRI sobre a condução das estratégias organizacionais na gestão da RSE. Também se analisou a ocorrência e o aproveitamento das estratégias intersetoriais na condução da RSE em Blumenau, SC, apresentando-se, ao fim, propostas para possíveis melhorias.

Os resultados da pesquisa demonstram que processo de parceria intersetorial na condução da RSE encontra-se em fase inicial. O atual relacionamento ainda requer a construção de parcerias mais efetivas entre as partes, basicamente entre os setores privado e

público. O que se percebe é que o Núcleo representa, para as empresas afiliadas, um espaço de exposição e *networking*, em que as propostas são levadas para as organizações desenvolverem individualmente seus projetos, adequando os modelos apresentados nos encontros a sua realidade. A interação entre os projetos das empresas do Núcleo, seguida pela parceria do Núcleo com diferentes setores, que caracterizaria a intersetorialidade, ainda não existe. Com isso, as organizações privadas se limitam ao isolacionismo, desenvolvendo ações que não atingem aos públicos realmente necessitados ou atendem a uma pequena parcela do todo, com ações, em geral, paliativas ou pouco relevantes.

Atualmente, as organizações pesquisadas se encontram na fase de reconhecimento das necessidades e limitações, refletindo a amargura da histórica herança de crítica de atuação: um setor cobrando do outro ações que fogem as suas possibilidades. Neste sentido, a interação que se inicia em prol de ações intersetoriais pode ser uma forma de contribuir para o entendimento das capacidades e para o aperfeiçoamento das políticas sociais, que deverão ser consideradas como parte dos objetivos do desenvolvimento local. Mas é preciso ressaltar que este movimento precisa ser bastante organizado para que não gere mais descrédito.

Por isso, o Núcleo de RS não pode ser considerado apenas como um grupo de discussão ou como um conselho deliberativo, pois, se por um lado, ele está dando conta dos relacionamentos, por outro lado, a formação de parcerias intersetoriais é pontual, ineficiente e lenta na efetivação das metas deliberadas, resumindo-se à participação em alguns projetos e, frequentemente, culminando no abandono da parceria. Afirma-se isto mediante ao fato de que não há muitas comprovações formais que demonstrem a continuidade das ações realizadas, os casos são raros.

Considerando que este estudo aborda apenas a intersetorialidade relacionada à responsabilidade social, pode-se afirmar que, na realidade do município de Blumenau, os primeiros passos já foram dados. Contudo, para a continuidade das ações, é fundamental a profissionalização dessa iniciativa por meio da oficialização das parcerias. Lembrando que isto não deve resultar somente em *marketing* social, desconsiderando a verdadeira essência da responsabilidade social. Esse tipo de *marketing* desempenha um papel importante na comunicação das ações e nas articulações, mas não pode ser considerado como foco principal.

Por fim, a construção de alianças e parcerias viabilizadas pela cooperação intersetorial apresenta-se como uma forma de promover vários programas e projetos em sintonia com o desenvolvimento local. De acordo com Fisher (2002), o desenvolvimento local necessita das relações de forças (poderes locais) por meio das quais se estabelecem alianças e conflitos

entre os atores sociais; bem como da formação de identidades e práticas de gestão específicas na construção do desenvolvimento.

No início desta movimentação em prol da intersetorialidade no desenvolvimento da responsabilidade social em Blumenau, é importante considerar atitudes mais concretas que possibilitem a continuidade das ações que visam minimizar as problemáticas sociais no desenvolvimento local.

Conclui-se que este estudo apresenta apenas o resultado de uma necessidade visualizada nos setores em que a pesquisa foi realizada, apresentando iniciativas recentes que ainda não obtiveram eficiência e eficácia. Apesar disso, há certo otimismo devido aos primeiros passos dados em direção à união dos esforços públicos e privados. A realidade é complexa, os recursos escassos, mas se cada entidade compreender o seu papel e o das outras instituições na condução da RSE, serão ampliadas as possibilidades de cooperação, sinal de atitude responsável.

Em se tratando de sugestões teóricas futuras, é recomendado que mais pesquisas sejam realizadas sobre a temática social no contexto das parcerias intersetoriais, principalmente em se tratando de setores diferentes: privado e público, privado e terceiro setor, público e terceiro setor ou entre os três setores. Tais pesquisas ajudarão a fomentar as práticas sociais enquanto estratégias de cooperação, por meio da articulação de parcerias integrais, que beneficiem o público realmente necessitado.

Além disso, sugere-se que outros pesquisadores dêem continuidade a esta pesquisa, haja vista o atual estágio da relação de parceria intersetorial, ainda em fase de entendimento e conhecimento. Espera-se que este conhecimento, ainda recente, possa gerar um inter-relacionamento de missões e, assim, dar prosseguimento às estratégias intersetoriais que se coadunam com o movimento da RSE. Com isso, o acompanhamento das próximas fases dessa relação será uma boa oportunidade para que outros pesquisadores possam analisar, na prática, como se dá o entendimento dessas questões teóricas.

REFERÊNCIAS

- ACIB. **Associação Comercial e Industrial de Blumenau**. Disponível em: <http://www.acib.net/>. Acesso em: 23 mai 2007.
- ACKERMAN, Robert W. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**. Boston: p. 88-98. Jul./Aug. 1973.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. **NBR 16001: responsabilidade social, sistema de gestão, requisito**. Rio de Janeiro, 2004.
- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. Collective Strategy: social ecology of organizational environments. **The Academy of Management Review**, Pennsylvania: v. 8, p. 576-587. Oct. 1983.
- AUSTIN, James E. **Parcerias, fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BALDISSERA, Rudimar; SOLIO, Marlene Branca. Responsabilidade, ética e comunicação: reflexões sobre a tensão organização-sistema. In: ARAÚJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes. **Desenvolvimento regional e responsabilidade social: construindo e consolidando valores**. Novo Hamburgo: 2005. p. 23 – 36.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNETT, William P.; MISCHKE Gary A.; OCASIO, William. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, v. 21, p. 325-354. March, 2000.
- BLUMENAU. **Lei Complementar nº 505 de 17/03/2005**. Disponível em: <http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/advancedsearchnew2.pl>>. Acesso em: 16 jul. 2006.
- BORGES, César. Responsabilidade social, uma nova perspectiva do desenvolvimento endógeno. In: BORGES, C.; CORTEZ, F.; PONTES, R.(Orgs). **Desenvolvimento: formas e processos**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2006.
- BOVESPA. **Responsabilidade Social Corporativa da Bovespa**. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/InstSites/RespSocial/060403NotA.asp>. Acesso em: 23 nov. 2006.
- BOWEN, Howard. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Perguntas mais frequentes de caráter comercial – Organização Mundial do Comércio (OMC)**. Disponível em: http://www.mre.gov.br/portugues/questoes/questoes/p_omc.asp. Acesso em: 02 nov. 2006. (a)

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº. 1003/04**. Aprova a NBC T 15 - informações de natureza social e ambiental Disponível em: http://cfcsw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/res_1003.doc. Acesso em: 13 fev. 2006. (b)

BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, vol. 21, n. 1, p. 73 – 81, 1988, Great Britain.

CABRAL, Nara Grivot. Responsabilidade social: relacionando atitudes e valores. In: ARAUJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes. **Desenvolvimento regional e responsabilidade social: construindo e consolidando valores**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 51-59

CAMARA, Guilherme Dornelas. Uma Crítica às Práticas Éticas *das* Organizações: Em Busca de Humanidade e Subjetivação. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL DE PODER LOCAL, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34, n. 4, p. 39-46, Jul./Aug. 1991. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/bushor>>. Acesso em: 17 mai. 2006.

COMTE-SPOVILLE, André. **O capitalismo é moral?** Sobre algumas coisas ridículas e as tiranias do nosso tempo. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial - CNI**. Brasília: CNI, 2006. 62p. Disponível em: http://www.cni.org.br/f-ps-resp_soc_emp.htm. Acesso em: 18 jun. 2006.

CONTI, Tito. Human and social implications of excellence models: are they really accept by the business community. In: Managing service quality, v. 12, n. 3, p. 151-158, 2002. **Base de dados Emerald Insight**, 2002. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_Filename=_published_emerald_fulltextarticle_pdf_1080120304. Acesso em: 3 jun. 2006.

DALLABRIDA, Ivan Sidney. **Novas formas de atuação empresarial na construção do desenvolvimento sustentável**: contribuições de um estudo comparativo entre experiências de responsabilidade social empresarial e de economia de comunhão. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Universidade Regional, Blumenau, 2004.

DOLLINGER, Marc J. The evolution of collective strategies in fragmented industries. **Academy of Management Review**, Indiana: v.15, n. 2, p. 266-285, Apr. 1990.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (coord. Ed. Brasileira); São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133.

DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. **A vantagem da aliança**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DREHER, Marialva Tomio; SOUZA, Vanessa de Souza Fraga de; NORILER, Ida Luciana Martins. Estratégias de participação pública e privada: um estudo da intersectorialidade como

fator de ordenação da responsabilidade social empresarial. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL DE PODER LOCAL, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

DREHER, Marialva Tomio; SOUZA, Vanessa de Souza Fraga de; ULLRICH, Danielle. Desenvolvimento local e responsabilidade social, rumo às ações intersetoriais na região de Blumenau. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. V. 3, n. 2, p. 49-71, Taubaté, mai./ago. 2007.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ETHOS INSTITUTO DE EMPRESAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Sobre o Instituto Ethos**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 13 fev. 2007.

EUROPEAN COMMISSION. **Guidelines for successful public-private partnerships**. Brussels: Fevereiro, 2003. Disponível em: www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/pppguide.htm Acesso em: 24 out. 2006.

FERRAZ, Cláudio; MOTTA, Ronaldo Seroa. **Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria**. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 17p.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**. Práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.

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

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 3ª. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

FURB. Instituto de Pesquisa Social. Programa SIGAD Sistema de Informações Gerenciais e Apoio à Decisão. Diagnóstico Sócio Econômico de Blumenau Sc, 2006. Disponível em <http://www.furb.br/ips/sigad/tbl/diagnostico.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2007.

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

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000. p. 111-116.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HOUAISS. Instituto Antônio Houaiss. Dicionário eletrônica Houaiss da língua portuguesa. Versão 1.0. Dez. 2001. ed. Objetiva. CD-ROOM.

INOJOSA, Rose Marie. Construindo futuro: transetorialidade e redes de compromisso social. In: CAVALCANTI, Marly. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 239-250.

INOJOSA, Rose Marie. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. **Cadernos FUNDAP**. n. 22, 2001, p. 102-110. Disponível em:

<<http://publicacoes.fundap.sp.gov.br/cadernos/cad22/dados/Inojosa.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2006.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Iniciativa privada e o espírito público.** Um retrato da ação social das empresas do Sul do Brasil. Brasília: Ipea, 2001.

_____. **Iniciativa privada e o espírito público.** Um retrato da ação social das empresas no Brasil. Brasília: Ipea, 2003.

JAIME, Pedro. O empresariado e a questão social: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro, v.39, n. 4, p. 939-978, jul./ago. 2005.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Descentralização e inter-setorialidade na gestão pública municipal. **CLAD 97**, Caracas, outubro de 1997. Disponível em: <<http://www.fundap.sp.gov.br/publicacoes/TextosTecnicos/textec4.htm>>. Acesso em: 27 set. 2006.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: **Gestão social, estratégias e parcerias**, redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 195- 216.

MAKRAY, Almos. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000. p. 111-116.

MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames Richard; BARROS, Alexandre Silva de; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Governança corporativa: teoria e prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. Mestrado em Gestão de Negócios - Universidade Católica de Santos. Santos, v. 1, n. 3, out.-dez./2005, p. 76-90.

MATEOS, Simone. Estratégia social. In: **Indústria Brasileira**, Brasília, v. 6, n. 70, p. 38-41, dez. 2006.

MELO NETO, Francisco de Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexão sobre o processo estratégico. MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 39-44.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAGUIB, Rabia. La tension entre le mondial et le local: vers une gestion conciliant l'économique et le social. **Geston**, Montreal, v. 31, n. 1, p. 48 58, Printemps 2006.

NUCLEO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ACIB. **Missão, visão e objetivos**. Disponível em: http://www.acib.net/hpn/arquivos_diversos/112.pdf. Acesso em: 23 mai. 2007.

NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. **Strategic management of public and third sector organizations**, a handbook for leaders. San Francisco. California: Jossey-Bass, 1992.

NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. **Gerência estratégica de organizações de natureza pública**. Tradução de Pedro de Bramont. Florianópolis, 1992. Título original: Strategic management of public and third sector organizations, a handbook for leaders

OMC. Organização Mundial do Comércio. In: **Wikipédia**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Internacional_do_Trabalho. Acesso em: 02 nov. 2006.

ONU. **Organização das Nações Unidas**. Disponível em: <http://www.onu.org/>. Acesso em: 02 nov. 2006.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. Termo In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.p. 401-433.

PAULA, Kelly Andressa; PALHA, Pedro Fredemir; PROTTI, Simone Teresinha. **Intersetorialidade**: uma vivência prática ou um desafio a ser conquistado? Disponível em: <<http://www.interface.org.br/revista15/artigo6.pdf>.> Acesso em: 29 set. 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 34-39

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Disponível em: <http://www.blumenau.sc.gov.br/dgp/conteudo/index.aspx?codigo=68> . Acesso em: 24 mai. 2007. (a)

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de Recursos. **Programa Inclusão Produtiva**. Org.: BONA, Marcela; BONELLI, Alessandra F.; FUCHS, Marina; KAYSER, Márcia Maria; MARQUES, Edison; PEIXE, Evani; SILVA, Alvino da. Blumenau: abril, 2007. (b)

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de Recursos. **Projeto social**, programa de inclusão e geração social de renda, Prorenda, modalidade renda associativa. Org.: Org.: CUNHA, Neide Luzia; MIGUEL, Andréa Cordeiro; SILVA, Alvino da. Blumenau: março, 2007. (c)

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de

Recursos. **Projeto social**, programa de inclusão e geração social de renda, Prorenda, modalidade renda trabalho. Org.: CUNHA, Neide Luzia; MIGUEL, Andréa Cordeiro; PEIXE, Evani; SILVA, Alvino da. Blumenau: abril, 2007. (d)

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de Recursos. **Prorenda**. Blumenau: ____, 2007. (e)

PMB. PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU. Secretaria de Assistência Social, da Criança e Adolescência. Diretoria de Articulação, Reinserção Profissional e Captação de Recursos. **Captação de recursos**. Org.: BONELLI, Alessandra Fandaruff; TREVIZAN, Analu Cardoso; KAYSER, Márcia. Blumenau:2007. (f)

PRESTON, Lee E.; POST. James E. Private Management and Public Policy. **California Management Review**, Pennsylvania: v. 23, p. 56-68, Spring 1981.

QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor** - planejamento e gestão. São Paulo: Senac São Paulo: 2004. p. 35-57.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 29-34.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RICO, Elizabeth de Melo. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 72-97.

RODRIGUES, Maria Cecília. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados? A metodologia EP²ASE. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio dos cursos de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUSSO, Denise; BAUER, Maristela Mercedes; ARAUJO, Margarete Panerai. A responsabilidade social que constrói e consolida valores: no caminho dos movimentos sociais até as organizações não-governamentais. In: ARAUJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes. **Desenvolvimento regional e responsabilidade social**: construindo e consolidando valores. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 37-49.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac São Paulo, 2004, p. 17-34.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: **Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado**. São Paulo, 26 a 28 março de 1998. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/reforma_estado/Seminario/sem_in_a.htm . Acesso em: 30 abr. 2007.

SCHENINI, Pedro Carlos. **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: NUPEGEMA, 2005.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Conceito e evolução de marketing social** - conjuntura social. São Paulo: ano 1, maio 1999.

SEBRAE. **Critérios classificação porte da empresa**. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/. Acesso em: 29/03/07.

SILVEIRA, Amélia (Org.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. revisão aumentada e ampliada. Blumenau: Edifurb, 2004.

SOUZA, V. S. F.; DESCHAMPS, M.; MAINARDES, E.; SAMPAIO, C. A. C. Estratégia para o desenvolvimento associativista e cooperativista no terceiro setor. **Annais do SLADE Brasil 2006**. Encontro Luso Brasileiro de estratégia. Balneário Camburiú, SC: UNIVALI, 2006.

SWEDBERG, Richard. Sociologia Econômica. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP. São Paulo: vol. 16, n. 2, nov. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa** – estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e Identidade empresarial. **RAC**, ed. Esp. 2003: 31-50.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCHER, Lynne G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 196-219.

UNIETHOS. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Ripasa, 2005.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 44, n. 4, out/dez 2004, p. 10-19.

WIMMER, Gert Ferreira; FIGUEIREDO, Gustavo de Oliveira. Ação coletiva para qualidade de vida: autonomia, transdisciplinaridade e intersetorialidade. *Ciência saúde coletiva*. Rio de Janeiro: v.11, n.1, jan./mar. 2006. **Base de dados Scielo**, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 25 set. 2006.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ACIB



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Pesquisa: Responsabilidade Social Empresarial e as Estratégias Intersetoriais da
Relação Privado e Público em Blumenau, SC.**

Caro participante,

O questionário, anexo, faz parte de uma pesquisa sobre **Responsabilidade Social Empresarial e as Estratégias Intersetoriais da Relação Privado e Público em Blumenau, SC**. Nosso objetivo é analisar o papel desempenhado pelo Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e pela Secretaria Municipal de Assistência Social e da Criança e Adolescente (SEMASCRI) na condução das estratégias intersetoriais privadas e públicas que envolvem práticas de responsabilidade social empresarial no município de Blumenau, SC.

Para tanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder aos questionamentos de acordo com a realidade enfrentada por sua empresa junto ao Núcleo RS/ACIB. Sua participação é muito importante para concluirmos esta pesquisa, que já vem sendo desenvolvida há um ano e que gerou três artigos, dos quais, dois foram publicados em eventos acadêmicos ligados à gestão de RSE.

Agradecemos por sua disponibilidade e comprometimento.

vanessafragas@gmail.com

Telefone: 9607-9637

Bloco 2 – RSE e Setor Público

<p>8. Em sua opinião, qual o principal papel do setor privado na realização dos projetos sociais?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>9. O que você entende por parcerias de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>10. As parcerias de RSE com as instituições fazem parte da sua política de reação aos temas sociais? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sabe</p>
<p>. Se sim, quais instituições: <input type="checkbox"/> públicas <input type="checkbox"/> privadas <input type="checkbox"/> terceiro setor</p>
<p>Caso desenvolva parcerias, explique como ocorrem. Caso não desenvolva, explique o motivo.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>11. Sua empresa já foi convidada a participar de algum projeto em parceria com o setor público? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sabe <input type="checkbox"/> sim</p> <p>Se sim, em quais ?.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>12. Você tem conhecimento dos projetos sociais desenvolvidos pelo setor público?</p> <p align="center"><input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sabe <input type="checkbox"/> sim</p> <p>Se sim, de quais?.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>13. Em que sentido as parcerias entre público e privado poderão contribuir para o desenvolvimento dos projetos sociais?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Bloco 3 - Representante do Núcleo

<p>14. Em sua opinião, qual o papel do núcleo na realização dos projetos sociais?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>																		
<p>15. Você conhece, no Núcleo, alguma parceria entre os setores público e privado?</p> <p>() Não () Não Sabe () Sim</p> <p>Se sim, cite quais?.....</p> <p>.....</p>																		
<p>16. Como participante do Núcleo RS/ACIB, a sua empresa já obteve benefícios na condução da RSE? () Não () Não Sabe () Sim</p> <p>Se sim, cite quais?.....</p> <p>.....</p>																		
<p>17. Você considera que a relação entre os setores público e privado pode fortalecer os projetos sociais do núcleo? () Não () Não Sabe () Sim</p> <p>Se sim, explique o porquê?.....</p> <p>.....</p>																		
<p>18. Como você vê o papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo?</p> <p>() ativo e atuante () ativo mas pouco atuante () não é atuante () não sabe</p>																		
<p>19. Em sua opinião, existe algum projeto social que poderia ser desenvolvido em parceria com o setor público? () Não () Não Sabe () sim</p> <p>Se sim, cite alguns?.....</p> <p>.....</p>																		
<p>20. Indique as principais dificuldades (D) e facilidades (F) encontradas ao se desenvolver parcerias com o setor público?</p> <table border="0"> <tr> <td>() comunicação</td> <td>() propósitos comuns</td> <td>() compreensão da realidade</td> </tr> <tr> <td>() valores divergentes</td> <td>() participação</td> <td>() expectativas distintas</td> </tr> <tr> <td>() confiança mútua</td> <td>() disposição em aprender</td> <td>() compreensão das habilidades</td> </tr> <tr> <td>() morosidade</td> <td>() conhecimento demanda</td> <td>() entendimento sobre o outro setor</td> </tr> <tr> <td>() definição de tarefas</td> <td>() captação de recursos</td> <td>() esclarecimento do propósito das partes</td> </tr> <tr> <td></td> <td>() marketing social</td> <td></td> </tr> </table>	() comunicação	() propósitos comuns	() compreensão da realidade	() valores divergentes	() participação	() expectativas distintas	() confiança mútua	() disposição em aprender	() compreensão das habilidades	() morosidade	() conhecimento demanda	() entendimento sobre o outro setor	() definição de tarefas	() captação de recursos	() esclarecimento do propósito das partes		() marketing social	
() comunicação	() propósitos comuns	() compreensão da realidade																
() valores divergentes	() participação	() expectativas distintas																
() confiança mútua	() disposição em aprender	() compreensão das habilidades																
() morosidade	() conhecimento demanda	() entendimento sobre o outro setor																
() definição de tarefas	() captação de recursos	() esclarecimento do propósito das partes																
	() marketing social																	
<p>21. Sugestões e críticas:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>																		

APÊNDICE II – QUAESTIONÁRIO SEMASCRI



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Pesquisa: Responsabilidade Social Empresarial e as Estratégias Intersetoriais da
Relação Privado e Público em Blumenau, SC.**

Caro participante,

O questionário, anexo, faz parte de uma pesquisa sobre **Responsabilidade Social Empresarial e as Estratégias Intersetoriais da Relação Privado e Público em Blumenau, SC**. Nosso objetivo é analisar o papel desempenhado pelo Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e pela Secretaria Municipal de Assistência Social e da Criança e Adolescente (SEMASCRI) na condução das estratégias intersetoriais privadas e públicas que envolvem práticas de responsabilidade social empresarial no município de Blumenau, SC.

Para tanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder aos questionamentos de acordo com a realidade enfrentada pela DARP junto ao Núcleo RS/ACIB. Sua participação é muito importante para concluirmos esta pesquisa, que já vem sendo desenvolvida há um ano e que gerou três artigos, dos quais, dois foram publicados em eventos acadêmicos ligados à gestão de RSE.

Agradecemos por sua disponibilidade e comprometimento.

vanessafragas@gmail.com

Telefone: 9607-9637

QUESTIONÁRIO SEMASCRI

Bloco 1 – Perfil

22. Nome:	1.1. Gênero: () M () F	
23. Profissão:		
() Administrador	() Relações Públicas	() Sociólogo
() Psicólogo	() Engenheiro	() Enfermeiro
() Assistente Social	() Médico	() Outro.....
() Publicitário	() Economista	
24. Cargo:		
25. Tempo atuação na empresa:		
() até 2 anos	() mais de 2 anos e menos de 5 anos	
() mais de 5 anos e menos de 10 anos	() mais de 10 anos	
26. Tempo atuação em RSE:		
() até 2 anos	() mais de 2 anos e menos de 5 anos	
() mais de 5 anos e menos de 10 anos	() mais de 10 anos	

Bloco 2 – SEMASCRI E RSE

27. Em sua opinião, qual o principal papel do setor privado na realização dos projetos sociais?
.....
.....
.....
28. Como você conceitua as parcerias de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)?
.....
.....
.....
29. As parcerias de RSE com as instituições fazem parte da sua política de reação aos temas sociais? () Sim () Não () Não Sabe
Se sim, quais instituições: () públicas () privadas () terceiro setor

Caso desenvolva parcerias, explique como ocorrem. Caso não desenvolva, explique o motivo.

.....
.....
.....
.....

30. A SEMASCRI já foi convidada a participar de algum projeto em parceria com o setor privado? Não Não Sabe sim

Se sim, em quais ?.....
.....
.....

31. Você tem conhecimento de projetos sociais desenvolvidos pelo setor privado?

Não Não Sabe sim

Se sim, de
quais?.....
.....
.....

32. Em que sentido as parcerias entre o setor público e privado poderão contribuir para o desenvolvimento dos projetos sociais?

.....
.....
.....

33. Como você vê a participação da SEMASCRI nos Núcleos de RSE?

Muito importante Importante Pouco importante Sem importância Não sabe

Justifique sua resposta......
.....
.....

34. Em sua opinião, o Núcleo de RSE/ACIB poderia beneficiar a relação dos projetos sociais da SEMASCRI? Não Não Sabe Sim,

Se sim, explique como e o porquê?.....
.....
.....

35. Como você vê o papel do setor público na realização dos projetos sociais do Núcleo?

ativo e atuante ativo mas pouco atuante não é atuante não sabe

36. Em sua opinião, existe algum projeto social que poderia ser desenvolvido em parceria com o setor público? Não Não Sabe Sim

Se sim, explique quais e como.

.....
.....
.....
.....

37. Indique as principais dificuldades (D) e facilidades (F) encontradas ao se desenvolver parcerias com o setor público?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> comunicação | <input type="checkbox"/> propósitos comuns | <input type="checkbox"/> compreensão da realidade |
| <input type="checkbox"/> valores divergentes | <input type="checkbox"/> participação | <input type="checkbox"/> expectativas distintas |
| <input type="checkbox"/> confiança mútua | <input type="checkbox"/> disposição em aprender | <input type="checkbox"/> compreensão das habilidades |
| <input type="checkbox"/> morosidade | <input type="checkbox"/> conhecimento demanda | <input type="checkbox"/> entendimento sobre o outro setor |
| <input type="checkbox"/> definição de tarefas | <input type="checkbox"/> captação de recursos | <input type="checkbox"/> esclarecimento do propósito das partes |
| | <input type="checkbox"/> marketing social | |

38. Sugestões e críticas:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

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](#)