

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JEFERSON MENDONÇA PEREIRA FILHO

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ECONOMIA DE
COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO

CARUARU
2016

JEFERSON MENDONÇA PEREIRA FILHO

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ECONOMIA DE
COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Dra. Andreza Daniela P. Lucas

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 – 1878

P436r Pereira Filho, Jeferson Mendonça.
Responsabilidade social empresarial e economia de comunhão : um estudo de caso em uma empresa do ramo de panificação. / Jeferson Mendonça Pereira Filho. – 2017.
84f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Andreza Daniela Pontes Lucas.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Economia de Comunhão (Movimento).
3. Administração de empresas. I. Lucas, Andreza Daniela Pontes (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-006)

JEFERSON MENDONÇA PEREIRA FILHO

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ECONOMIA DE
COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 25 de Janeiro de 2017

Prof. Dr Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Andreza Daniela Pontes Lucas
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profa. Dra. Cynthia Xavier de Carvalho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M. Sc. Felipe Fernando Pereira de Souza
Universidade Federal de Alagoas - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Banca

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Jeferson Mendonça Pereira e Stela Maria Mendonça, por tudo que fizeram e fazem por mim, mas, acima de tudo, pelo amor e amizade fiel que temos.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e sua infinita bondade. Aos meus irmãos, Eduardo Mendonça e Séfora Maria pelo apoio e respeito. A minha orientadora, Andreza Lucas, pelo profissionalismo, competência e preocupação para com a minha vida e sucesso, além dos inúmeros convites, várias orientações, infinitos conselhos e muita paciência – “olha o foco” – durante todo esse processo. Obrigado professora Andreza Lucas por tudo. Aos queridos mestres Silvana Medeiros, Luciana Cramer, Jaqueline Guimarães e Francisco Machado por realizarem com profissionalismo e respeito suas funções ao ponto de servirem como inspiração.

EPIGRAFE

“Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

Cora Coralina

RESUMO

Este trabalho pretende analisar a viabilidade da implantação do modelo de gestão da Economia de Comunhão (EdC) sob à ótica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em uma empresa do ramo de panificação na cidade de Igarassu –PE por meio de um estudo de caso. Para tanto, primeiramente, recorreu-se a revisão bibliográfica, o que contribuiu para o embasamento teórico do estudo e subsidiou a análise dos resultados. O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória. Os dados foram coletados por meio de análise documental, observações diretas e entrevistas abertas e semi-estruturadas aos proprietários, funcionários e clientes da empresa. O roteiro das entrevistas foi confeccionado tendo como parâmetro os indicadores de RSE do Instituto Ethos, adaptados ao contexto organizacional em análise: Valores, Transparência e Governança; Público Interno e Consumidores e Clientes. Com isso, a análise dos resultados para a interpretação compreensiva do objeto de estudo foi dividida em categorias a partir dos indicadores utilizados no levantamento dos dados. Os resultados apontam para uma aproximação teórica, porém em dimensões distintas entre o modelo de gestão da EdC e a teoria da RSE. A partir dos resultados encontrados, sabe-se que esse tipo de modelo é viável tendo como referência a variável RSE. Além disso, os resultados apresentaram consonância direta com aquilo que a RSE objetiva e, explicitamente, por meio dos indicadores utilizados, o modelo da EdC pode servir de alternativa viável para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial. Modelos de Gestão. Economia de Comunhão.

ABSTRACT

This work intends to analyze the viability of implementation of the Economy of Communion management (EOC's) model under the view of the Corporate Social Responsibility (CSR) in a bakery branch company in Igarassu-PE by a case of study. Therefore, firstly, it was used the bibliography review, which contributed to the theoretical basis of the study and supported the analysis of the results. The study can be characterized as descriptive and exploratory survey. The data were collected by means of document analysis, direct observations and open interviews and semi-structured to the owners, employees and company's clients. The interview script was made having as parameter the CSR indicators of Ethos Institute, adapted to the organizational context analysis: Values, Transparency and Governance; Internal Public and Consumers and Customers. Thus, the analysis of the results for the comprehensive interpretation of the subject matter was divided into categories from the indicators used in the survey data. The results point to a theoretical approach, but in different dimensions between the EOC's management model and the theory of CSR. From these results, it is known that this type of model is feasible with reference to the CSR variable. In addition, the results showed a direct line with what the objective CSR and explicitly through the indicators used; the EOC model can serve as a viable alternative to the promotion of sustainable development.

KEYWORDS: Corporate Social Development. Model of Management. Economy of Communion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo de relacionamento e identificação com os <i>stakeholders</i>	20
Figura 2 - Dialética Econômico/Social.....	26
Figura 3 - Danos causados pelo incêndio da Ultracargo.....	36
Figura 4 - Indicadores de RSE.....	39
Figura 5 - Diferença entre Filantropia/Ação Social e RSE.....	54
Figura 6 - Desenho metodológico.....	63
Figura 7 - Logomarca da Campo Fértil.....	63
Figura 8 - Relação entre EdC e RSE.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - História da evolução das empresas	22
Quadro 2 - Perspectivas da RSE	36
Quadro 3 - Benefícios da RSE para a comunidade local	38
Quadro 4 - Marcos para a evolução da RSE no Brasil no século XX	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	14
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Estrutura do Trabalho	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A Função Social das Organizações	19
2.2 Modelos de Gestão	27
2.3 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	30
2.3.1 Conceito e características	30
2.3.2 Indicadores de RSE	38
2.3.3 Origem e evolução do conceito de RSE	40
2.4 RSE no Brasil	44
2.5 A RSE e a Gestão Ambiental	47
2.6 RSE versus Ação Social	51
2.7 Economia de Comunhão (EdC)	54
2.7.1 Elementos da EdC: Bens relacionais e reciprocidade	57
3. METODOLOGIA	60
4. ESTUDO DE CASO	63
4.1 A Empresa	63
4.1.1 Contexto Organizacional	64
4.2 Discussão	66
4.2.1 Valores, Transparência e Governança	66
4.2.2 Público Interno	70
4.2.2.1 <i>Clima organizacional</i>	71
4.2.3 Consumidores e Clientes	72
4.3 EdC e a Responsabilidade Social Empresarial	73

5. CONCLUSÕES.....	75
5.1 Contribuições Teóricas.....	75
5.2 Contribuições Gerenciais	76
5.3 Limitações do Estudo	77
5.4 Sugestões para Estudos Futuros.....	77
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE.....	82

1. INTRODUÇÃO

Considera-se uma tarefa árdua conciliar a extração dos recursos naturais para os sistemas produtivos em busca de lucro com a participação corporativa ao que tange a responsabilidade social e a preservação do meio ambiente. Para tanto, no contexto empresarial, envolver-se com os problemas sociais e motivar-se a gerar, de alguma forma, mudanças nos cenários daqueles que vivem à margem - pessoas em pobreza extrema, analfabetos, ex-presidiários – tem sido um desafio.

Os problemas sociais podem ser atenuados por meio da responsabilidade social efetiva e contínua tanto por parte dos indivíduos como das organizações privadas e, também, através de modelos de gestão alternativos que em consonância com a responsabilidade social empresarial podem contribuir para o progresso da qualidade da vida dos grupos marginalizados e da sociedade em geral.

Nesse contexto, vários modelos de gestão têm emergido – economia solidária, economia criativa, economia de comunhão - com uma proposta nova e como uma tentativa de melhoria para o quadro dos desfavorecidos e, em especial, aqueles que vivem em vulnerabilidade social. Além disso, as empresas, independente do seu porte, são autoras fundamentais para que esses problemas sociais existam e com isso tornam-se responsáveis diretas por eles.

Como surgem os modelos de gestão? Uma das motivações é o fato de que as empresas devem responder as expectativas e necessidades de seus clientes e, conseqüentemente, precisam enquadrar-se à nova dinâmica do mercado que pode ser descrita pelo avanço tecnológico, supervalorização da informação e pela exigência de atitudes socialmente responsáveis, incluindo a preservação do meio ambiente.

Devido, principalmente, à globalização, ao desenvolvimento de novas tecnologias e a necessidade de atender a clientes cada vez mais criteriosos, o envolvimento das organizações nas questões de cunho social cresce e uma nova postura das empresas é exigida em prol do delineamento de práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social empresarial é uma alternativa eficaz para que as instituições dos mais variados setores consigam vivenciar a gestão sustentável e também possam manter-se vivas no mercado em alta competitividade.

Um dos modelos gestão que busca a prática da responsabilidade social é a Economia

de Comunhão (EdC), que visa gerar um desenvolvimento sustentável com ênfase na sustentabilidade social. Entende-se por desenvolvimento sustentável como "aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades", essa definição foi dada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU. Sendo assim, este trabalho pretende a partir de um estudo de caso analisar a viabilidade da implantação do modelo de gestão da Economia de Comunhão (EdC) sob a ótica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Além disso, entendemos que os termos Responsabilidade Social Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa e apenas Responsabilidade Social são sinônimos. Logo, no texto trataremos desse conceito de forma abreviada: RSE. O mesmo também ocorre com a Economia de Comunhão que será tratada por EdC.

1.1 Problematização

Modelos alternativos de gestão surgem a partir da necessidade de mudança ou aperfeiçoamento do que está sendo trabalhado. Por isso, a partir da dinamicidade do mercado atual juntamente com a exigência de seus clientes, novos modelos têm sido propostos. Estudos que visam aprimorar a gestão, inovação e criatividade nos negócios estão na vanguarda. Com isso, os modelos de gestão atuais não buscam apenas solidificar a empresa a partir da otimização dos seus resultados, mas, procuram atender a demanda por um compromisso socialmente responsável da organização levando em consideração a gestão sustentável e a sustentabilidade.

Para Lucas (2007, p. 27): “Todo modelo de gestão organizacional que emerge é fruto da necessidade de um determinado conjunto de pessoas que vive um momento histórico específico”.

Historicamente, vários modelos de gestão marcaram seus contextos e fases da epistemologia da Administração e, claro, são exemplos para os novos modelos que surgem. Entre os modelos que surgiram e que impactaram a sua geração, pode-se destacar o modelo Toyota de produção que não está resumido a uma estratégia produtiva ou implantação de ferramentas no setor da produção, entretanto, tem em seu esboço um modelo de gestão inovador e criativo. O modelo Toyota de produção surgiu como uma resposta e tentativa de

mudança de um cenário desfavorável – pós segunda guerra mundial - e pouco motivador: falta de recursos, destruição e contaminação em decorrência dos ataques inimigos e conseqüentemente uma economia falida. O modelo de gestão Toyota contribui de forma significativa para o ressurgimento da economia japonesa e para o crescimento industrial que mais tarde tomaria os mais altos postos da economia internacional.

O modelo Toyota de produção surge no contexto da forte industrialização e produção em massa como resultado da ascensão do capitalismo e da cultura liberal. Hoje, o contexto é outro: os problemas sociais como a fome e miséria existentes em todo o planeta são preocupantes, há o agravamento dos problemas ambientais e comprometimento da vida humana na terra e a escassez de recursos produtivos. Dessa forma, os novos modelos de gestão que emergem dessas circunstâncias não podem ficar limitados a maximização dos lucros e minimização dos custos no tocante as empresas, mas, objetivam responder de forma positiva a esse quadro delicado.

Partindo desse pressuposto, um novo modelo de gestão que está sendo vivenciado em organizações em todo o mundo é a EdC. Lucas (2007, p. 27) trata sobre a origem desse modelo da seguinte forma:

Ela surgiu em um contexto histórico, social e cultural específico e com o objetivo de atender a uma necessidade particular. Este terreno que deu origem à EdC foi o Movimento dos Focolares. Trata-se de um movimento eclesial e civil iniciado em 1943 em Trento na Itália, fundado por Chiara Lubich. Este movimento tem como escopo a busca da construção da unidade visando à defesa de valores comuns e o comprometimento em favor da emancipação humana e social.

Algumas indagações despertam a curiosidade e interesse de estudo como: seria a EdC um modelo eficiente de gestão e com expectativas de crescimento? Seria a EdC algo distante da realidade empresarial? Quais os benefícios e desvantagens de aderir a esse projeto? Qual a relação existente entre a EdC e a RSE? Na prática, esse novo modelo de gestão atende aos interesses dos agentes internos e externos de uma organização?

Como uma resposta a esses questionamentos, este trabalho pretende resumir todas essas indagações em uma só problemática: qual a viabilidade da implantação desse modelo de gestão sob a ótica da RSE?

A EdC é um assunto em crescimento e que vários campos do conhecimento têm recorrido ao estudo da temática. Segundo Lucas (2007), de forma peculiar, os campos da Administração e Engenharia de Produção produzem trabalhos que buscam compreender quais

os aspectos no sistema de gestão de uma empresa de EdC que permitem a competitividade no mercado e seu crescimento enquanto organização.

1.2 Justificativa

Com a ascensão do neoliberalismo, o Estado e as empresas dos mais variados setores da economia mundial começaram a experimentar uma nova realidade baseada na globalização e na alta competitividade. Dessa forma, algumas funções e responsabilidades dessas instituições foram repensadas e vivenciadas de uma forma diferente da que era de costume. A função social do Estado fora minimizada e as empresas privadas ganharam uma nova e desafiadora tarefa: responder positivamente aos anseios da sociedade no tocante ao cuidado com o cidadão e com o meio ambiente.

As empresas ganham uma responsabilidade que vai além das exigências fiscais e tributárias. Logo, as suas ações no novo cenário – globalização e apogeu da informação – passam a ser de interesse mundial e, portanto, essas ações são determinantes para a construção da imagem empresarial perante o seu público e podendo comprometer o seu poder de competição ante os seus concorrentes e, claro, gerar aceitação ou não de seu produto ou serviço.

A responsabilidade social é um fator competitivo. O homem do século XXI participa do diálogo sobre os problemas ambientais e tem ciência das crises sociais, como destaca Barbieri (2007) e, com isso, as empresas produtoras de bens e serviços estão convocadas a atividades que contribuam para preservação do meio ambiente e para atenuação dos problemas sociais. Para tanto, enquanto consumidor, o homem moderno tem procurado, ainda que de forma sutil, por instituições que possuem responsabilidade social e que trabalham por um desenvolvimento sustentável. É bem verdade que esse pensamento e postura estão em crescimento, entretanto, o cliente que, também tem responsabilidade sobre o meio ambiente e os problemas da sociedade, torna-se co-participante ao negociar com empresas que possuem responsabilidade social, ou seja, o consumidor conscientizado preferirá comprar produtos e ter uma prestação de serviços de empresas que vivenciam práticas dignas no tocante a manutenção da vida e do meio físico.

Empresas que tomam ações que comprometem a qualidade de vida dos agentes

envolvidos com a organização (colaboradores, comunidade, redes de suprimentos e etc.) e que causam impactos negativos ao meio ambiente podem sofrer consequências, por exemplo, queda nas vendas, desvalorização das ações na Bolsa de Valores, a formação de um clima organizacional que implicará na insatisfação dos agentes internos da empresa resultando num declínio produtivo.

Segundo Fritzen apud Donaire (1995): “a sociedade está mais atenta ao comportamento ético das empresas, o que tem resultado em novas leis e regulamentos que tentam melhorar o padrão ético das corporações e causado o surgimento de novas posturas estratégicas...”

Dessa forma, é de suma importância conhecer e analisar novos modelos de gestão sob a ótica de uma teoria e ideologia que é determinante para o crescimento de uma empresa e para sua participação no contexto social de forma efetiva e eficiente. Estudos como esse contribuem para que práticas de compromisso social sejam conhecidas e aplicadas em outras organizações com o intuito de prover condições que favoreçam os menos favorecidos e gerem desenvolvimento social.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade da implantação do modelo de gestão da Economia de Comunhão (EdC) sob a ótica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em uma empresa do ramo de panificação na cidade de Igarassu-PE.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer revisão bibliográfica sobre a área de estudo;
- Descrever o modelo de gestão da EdC e suas peculiaridades;
- Verificar o impacto causado pelo modelo segundo a percepção dos agentes internos da empresa; e
- Relacionar o modelo da EdC com a teoria da RSE.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos conforme pode ser visto a seguir. O Capítulo 1 é esta introdução onde são propostos os objetivos a serem atingidos, bem como as justificativas para uma melhor compreensão da relevância deste trabalho e sua problematização.

O Capítulo 2 é dedicado à fundamentação teórica: através dela faz-se um apanhado de informações sobre a RSE e os temas relacionados de maneira que se possa contextualizar e embasar o presente estudo, bem como é falado sobre a EdC e suas características.

No Capítulo 3 são abordados os passos metodológicos seguidos durante o trabalho.

O Capítulo 4 é dedicado ao Estudo de Caso realizado na empresa Campo Fértil, o que corresponde à apresentação de uma pesquisa empírica sobre o modelo de gestão da EdC tendo como crivo a teoria da RSE. Para tanto, a partir dos indicadores de RSE do Instituto Ethos é feita a exploração intensa e a descrição detalhada da unidade de estudo.

O capítulo 5 é reservado às conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Função Social das Organizações

Tratar sobre a função social das organizações exige uma explanação de vários temas e, por isso, torna-se uma tarefa difícil, mas imprescindível. A partir dessa compreensão, abordaremos a definição de algumas palavras que estão diretamente ligadas com a temática bem como demonstraremos de forma sucinta a história das empresas privadas e o papel do Estado enquanto primeiro setor.

Sociedade pode ser definida como um conjunto de pessoas que estão interligadas em decorrência de suas origens, ideais ou interesses comuns; ou ainda, sociedade pode ser identificada como um grupo ou parceiros que buscam o bem-estar do todo, ou seja, o que é inerente à sociedade é de caráter social. O objetivo do que é social é o atendimento a todos e não a um indivíduo ou grupo em particular. O interesse comum prevalece em uma sociedade classificada como plural e heterogênea (GARCIA, 2002).

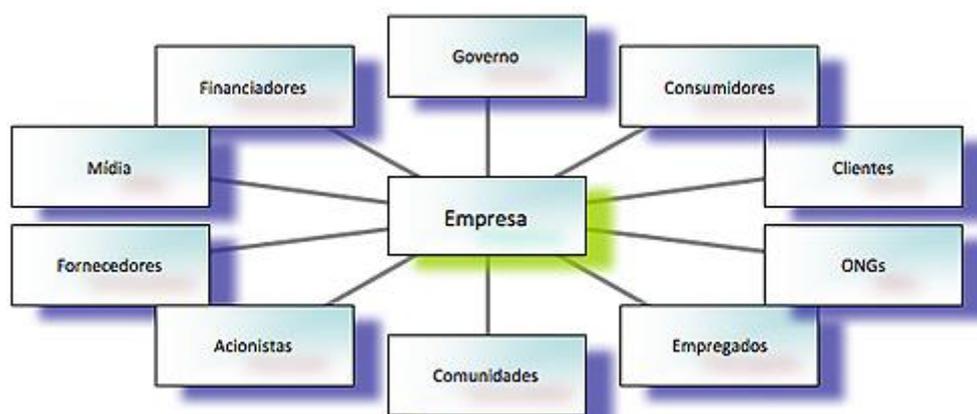
Social é compreendido como o que seja oposto ao interesse individual. Dessa forma, partindo do significado das palavras função e social, entende-se que, a princípio, a função social de uma organização é o papel ou exercício de atribuições que tem o fim de alcançar o bem-estar da sociedade em geral. Com isso, o estudo sobre a função social das organizações e sua responsabilidade sobre o desenvolvimento da sociedade e sua sustentabilidade surge, de fato, quando as organizações percebem que lucrar à custa da saúde dos seus empregados ou degradar o meio ambiente de forma irresponsável e insustentável gera prejuízos incalculáveis (TORRES, 1999, apud TOLDO, 2002).

Em contrapartida a essa definição dos termos supracitados, na prática, questionamos e tentamos entender: até onde esses conceitos estão sendo vivenciados nas entidades privadas, ou melhor, as empresas têm exercido a sua função social? Na procura por uma resposta continuaremos a definição de outros termos.

Para Igor Ansoff apud Yung *et al* (2002) **empresa** pode ser definida como uma organização social com objetivos próprios e motivação deliberada, distinguindo-se de outras conjunturas sociais como igreja, governo, organizações não governamentais a partir do ideal ou necessidade de sobrevivência: obtenção de lucro (excedente da relação entre receita e despesas). Além disso, uma empresa possui objetivos que direcionarão suas atividades e

servirão como régua para medir ou avaliar o seu desempenho na tentativa de alcançar essas metas. No entanto, nessa conjuntura há uma série de grupos de interesses que interagem diretamente e indiretamente com essa organização e por isso são chamados de *stakeholders*: público interno, fornecedores, clientes, comunidade, governo, sociedade, acionistas, concorrentes e investidores, ou seja, todos que diretamente ou indiretamente estão vinculados aos negócios da instituição.

Figura 1 - O modelo de relacionamento e identificação com os *stakeholders*



Fonte: Revista Espacios (2014)

Para Chiavenato (2005, p.24) “Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”. Essa definição contribui para melhor compreensão do que está sendo tratado e ratifica o pensamento de Kinlaw (1998) ao afirmar sobre o poder de influência da empresa, atribuindo a essa unidade social a qualidade de influente nas decisões políticas e sociais, nacional e internacional.

Segundo Diniz (2001, p. 13) empresa pode ser definida com as seguintes palavras:

Empresa é uma instituição jurídica despessoalizada, caracterizada pela atividade econômica organizada, ou unitariamente estruturada, destinada à produção ou circulação de bens ou de serviços para o mercado ou à intermediação deles no circuito econômico, pondo em funcionamento o estabelecimento a que se vincula, por meio do empresário individual ou societário, ente personalizado, que a representa no mundo negocial.

Para tanto, a empresa tem várias obrigações, entre elas, satisfazer as necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Além dessas necessidades, gerar lucro pelo lucro, ou seja, uma organização que tem por propósito principal gerar lucro e, somente, está tendenciosa a não

vivenciar sua função em meio à sociedade. É inegável a importância do lucro e sua necessidade. Entretanto, a crítica encontra-se nos meios de obtenção desse lucro e no planejamento de suas atividades em prol de sua conquista.

O teórico Lux (1993) apud Toldo (2002, p. 79) apresenta uma perspectiva positiva ao afirmar que no século XIII estudiosos e filósofos como Tomás de Aquino já traziam uma compreensão que representava a sociedade da época bem como a relação entre trabalhar e ganhar dinheiro. Para Aquino, as pessoas trabalhavam para sua sobrevivência e manutenção. Fora isso, seria para ajudar o crescimento da comunidade. Esse entendimento, porém, torna-se cada vez mais distante na economia moderna, como veremos a seguir.

As empresas ganham destaque durante a revolução industrial do século XVIII e sabe-se que a ascensão da indústria causou grandes impactos econômicos e sociais para todo o mundo. As empresas pertencentes ao sistema fabril são as grandes responsáveis pela propagação do descaso com os trabalhadores e seus familiares durante a revolução das máquinas. Nesse contexto, o capitalismo ganha uma dimensão incalculável e traz consigo uma falta de consciência social e desprezo no tocante as questões ambientais. Nessa realidade se desenvolveram as empresas e impactaram a sociedade com uma realidade dura: concentração de riquezas, injustiças e problemas sociais.

Após a revolução industrial, as empresas vêm experimentando contextos organizacionais variados e desafiadores. Não é objetivo deste estudo argumentar sobre a origem e evolução histórica dos sistemas de produção e da administração contemporânea. Não obstante, é importante conhecer um pouco da história dos sistemas produtivos e da administração empresarial. Além disso, faz-se necessário conhecer também acerca da produção a partir da revolução das máquinas até os dias de hoje. Essa compreensão dará suporte para a concepção de como os modelos de gestão são formados e sua significância para o sucesso empresarial. Logo, corroborando com essa proposta, destaca-se a ideia de Monks (1987): “Atividades de produção constituem a base do sistema econômico de uma nação, já que elas são responsáveis pela transformação dos recursos de capital, materiais e humanos em bens e serviços de maior valor.”

A história das empresas pode ser dividida em seis fases que serão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 1 – História da evolução das empresas

FATO	DESCRIÇÃO
Fase Artesanal (Até 1780)	Tem início na Antiguidade e prevalece até aproximadamente 1780. Regime produtivo rudimentar e caracterizado pela mão-de-obra intensiva. Produção fundamentada no artesanato. Relações de troca
Fase de Transição do Artesanato para Industrialização (primeira revolução industrial) (1780 – 1860)	Caracterizada pela mecanização das oficinas e da agricultura. Tem início a fase de substituição do esforço muscular para as máquinas. Criação da máquina a vapor e da locomotiva.
Fase do Desenvolvimento Industrial (segunda revolução industrial) (1860 – 1914)	Utilização do aço e da eletricidade na produção. Caracterizada pela criação de bancos e instituições financeiras. Evolução tecnológica que permitiu maior ganho de tempo no processo produtivo e criação do motor.
Fase do Gigantismo Industrial (1914 – 1945)	Fase que corre entre as duas grandes guerras mundiais e é marcada pelo desenvolvimento tecnológico e organizacional, a princípio, voltados para fins bélicos. Desenvolvimento dos meios de comunicação: início singelo da globalização.
Fase Moderna (1945 – 1980)	Segregação e divisão de blocos econômicos: países desenvolvidos, subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Ascensão da pesquisa e desenvolvimento nas empresas. Destaque para a comercialização do petróleo.
Fase da Incerteza (1980 – Atualidade)	Fase caracterizada pelos desafios, restrições e ameaças no âmbito empresarial. Elevação da concorrência e da competitividade. Revolução tecnológica: presença de computadores nas empresas.

Fonte: Adaptado de Lucas (2004)

Vale salientar a criação da máquina a vapor, invenção do escocês James Watt em 1776 e aplicada à produção. É considerada um divisor de águas para a transição que ocorre entre a Fase Artesanal e o Desenvolvimento da Indústria.

A partir dessa ordem cronológica anteriormente citada, entende-se que as empresas – principalmente após o século XVIII - não possuíam como um de seus principais objetivos promover qualidade de vida aos agentes internos e externos das organizações, entretanto, as entidades privadas crescem sem responsabilidade ou consciência social e só a partir do surgimento da Escola Comportamentalista em 1947 que fora dada uma atenção as questões sociais e psicológicas que, segundo as ideias dessa corrente, implicariam diretamente na produtividade das empresas. Dessa forma, o homem não era mais visto como um ser que possui necessidades em alcançar objetivos financeiros, mas, possuía anseios mais profundos diretamente ligados com o sistema psíquico e sua interação com o ambiente como um todo (CHIAVENATO, 2003).

Como visto, também no século passado, as empresas tinham como principal

responsabilidade gerar lucro e atender as necessidades de seus acionistas através dessa caça ao tesouro, ou seja, as organizações seriam tidas como bem sucedidas tendo como termômetro o seu faturamento: quanto maior o lucro, maior seria o prestígio e o sucesso empresarial e, claro, os acionistas e investidores ficariam satisfeitos.

Esse pensamento ainda predomina e, talvez, esteja explícito em todos os negócios do sistema capitalista. Um dos grandes responsáveis pela construção desse entendimento sobre o pensamento econômico moderno foi Adam Smith (HUNT, 2005). Smith (1723-1790) afirmou que o homem enquanto mercador é levado por uma “mão invisível” que coopera para o bom andamento e fluidez das relações comerciais. Para o teórico, os interesses movem a economia, que por sua vez, é auto-suficiente, ou seja, existe por si só e não precisa de intervenção alguma em seus negócios.

Essas ideias de Smith favoreceram a concentração de renda. Inclusive esse é um problema atual. Segundo a pesquisa de Edward Wolff, publicada na revista *Science & Society* de julho de 2010, os mais ricos tendem a ficar mais ricos, ou seja, os detentores da maior parcela do capital mundial conseguem aumentar suas riquezas de forma desproporcional às demais classes. De acordo com seus estudos sobre desigualdade de renda na década de 1990, nos EUA, Wolff constatou que 90% das famílias norte-americanas tiveram um acréscimo de 10% em termos reais em seus rendimentos enquanto que os denominados super-ricos, representados por 1% da população americana, obtiveram um crescimento de três vezes mais (CARTA CAPITAL, 2015).

Na economia moderna, é pregado por Smith (1997) que cada um aja de forma egoísta, pois assim fará com que todos prosperem. Infelizmente, os resultados são outros bem diferentes da prosperidade esperada: a concentração de riquezas é produto da distribuição de renda inadequada e injusta e com isso acarreta os problemas sociais e a pobreza. Para Lux (1993) as ideias de Smith são questionáveis e contribuíram para fomentação de uma economia capitalista repleta de erros. Ainda nessa corrente de críticas contra o desenvolvimento econômico proposto pelo capitalismo podemos citar o economista Celso Furtado que em seu livro “o mito do desenvolvimento econômico” nos convida a uma reflexão: que tipo de desenvolvimento é esse que traz tantos danos a sociedade? Que tipo de desenvolvimento é esse que leva em consideração o produto interno bruto e negligencia a degradação ambiental e os problemas sociais?

Sabe-se que as promessas do capitalismo no que se refere à equidade social não foram cumpridas e através da globalização a dinâmica do mercado é outra em relação ao século passado e com isso as empresas precisam adequar-se ao tratamento de um público insatisfeito com os problemas sociais e ambientais; um público informado e exigente por uma postura de responsabilidade das organizações.

Para Mintzberg (2008) as empresas refletem os valores do meio onde surgem, sua cultura, seus objetivos enquanto conjunturas privadas. Porém, essas mesmas empresas, ainda segundo o autor, exercem influência sobre o meio externo e podem influenciar seu contexto a ponto de reformular sua cultura e valores. Com isso, a função social de uma organização ultrapassa os limites da contabilidade, da administração financeira e até mesmo dos resultados financeiros que ela oferece.

As organizações não podem esquivar-se de sua responsabilidade socioambiental e lançar para a entidade pública a exclusividade em honrar esse compromisso. Sabe-se que o Estado não é o único responsável pelo equilíbrio social e suas tangentes: igualdade social, distribuição de renda, resolução de conflitos, minimização dos problemas entre os marginalizados, entre outros. Mas, também, é dever da entidade privada cooperar em favor dessa problemática e envolver-se ativamente enquanto agente social. Entretanto, essa discussão tem perspectivas diferentes e que por vezes podem ser interpretadas por diversos teóricos, ou seja, é um assunto complexo e que ao ser analisado por olhares distintos há compreensões diversas. Porém, não se pode negligenciar que tanto o Estado como as organizações privadas são responsáveis pelo desenvolvimento sustentável e compromisso com as classes marginalizadas.

Referente a essa temática, o papel do Estado, da empresa e a relação com responsabilidade social, Garcia (2002) traz em seu estudo uma riqueza de abordagens e pensamentos distintos. Por um lado ele afirma que os neoliberais querem minimizar o poder e a responsabilidade do Estado a fim de atender as necessidades do capitalismo e lançar para a sociedade civil responsabilidades que cabem ao primeiro setor. Ainda segundo o autor, essa transferência de responsabilidade seria uma forma de manobra dos neoliberais para que através de uma nova estratégia – criação do terceiro setor – o segundo (mercado) fosse privilegiado. Todavia, Cardoso (2000) afirma que a origem do terceiro setor fez com que a sociedade mudasse e esse novo setor seria autônomo e não assumiria à lógica do mercado e

nem à lógica do governo.

Para a visão baseada na tradição social, a empresa capitalista, por si só, nunca é social e quando parte para essa perspectiva tem interesses meramente mercadológicos. Além disso, segundo os de “esquerda” (aqueles que apóiam suas ideias na tradição social e são contra a política liberal), transferindo a responsabilidade do Estado enquanto organizador da dinâmica social para a sociedade civil, vê-se um quadro onde o Estado estará menos sobrecarregado para agir favoravelmente junto à esfera privada. Para Bava (2000) há um deslocamento para a sociedade civil de atribuições que outrora eram do Estado, a responsabilidade pública em prover os serviços sociais é transferida para a comunidade e para o setor privado é repassada questões inerentes ao domínio dos direitos. Nesse sentido, Bava (2000, p. 12) conclui: “temos, então, uma solidariedade não mais baseada em critérios de igualdade e de universalidade dos direitos, mas na benemerência daqueles que podem ou querem doar um pouco do seu tempo ou do seu dinheiro.”

Para Bruni (2005, p. 18), fazendo referência a autores consagrados como Smith e Malthus, essa proposta do capitalismo em promover desenvolvimento por meio do mercado só seria real se houvesse um cenário propício para isso, por exemplo, instituições justas e apoiadas na confiança e virtudes civis dos cidadãos. Ainda segundo o teórico, para a política liberal a empresa sempre é, essencialmente, social, ou seja, pela própria existência e atuação, a empresa produz crescimento econômico, emprego e riquezas. Ainda segundo essa corrente, a partir do momento que dar-se ênfase ao aspecto social de forma intencional e estratégica, isso pode ser prejudicial para a empresa e para a sociedade. Por quê? “Porque a empresa e seus diretores têm informações úteis somente para perseguir o bem privado da empresa, e não as têm também para o bem público.” (BRUNI, 2005, p. 18).

Porém, sabe-se que o Estado não é suficiente para a elaboração de ações que gerem desenvolvimento social e econômico. Inclusive, o Estado não possui capacidade para resolver os problemas sociais em decorrência da sua magnitude e amplitude na escala mundial. A partir dessa incapacidade do Estado, faz-se necessário o envolvimento dos demais setores da economia, e, claro, de toda a sociedade em prol da luta contra a desvalorização do ser humano.

As empresas privadas buscam ajudar o Estado em sua fraqueza no tocante aos cuidados sociais e, também, de alguma forma ajudar as classes menos favorecidas por meio

de ações sociais e ajuda comunitária. E assim, para que uma empresa assuma sua responsabilidade e vivencie a sua função social pode ser necessário que a entidade privada reavalie sua conduta, seus processos e valores tendo em vista um comportamento ético não só com a comunidade onde está inserida, mas, também com os seus agentes internos.

É importante destacar que essa dualidade entre o papel do Estado e o papel do mercado em relação ao pacto social é fruto de uma questão mais profunda e que nos remete ao século XVII. Segundo Bruni (2005) colidem duas visões distintas sobre a concepção da esfera econômica e da esfera social onde há quem diga que são convergentes e há quem diga que são divergentes. Para uma melhor abordagem desse conteúdo analisemos o quadro tendo como base as inferências de Bruni (2005):

Figura 2 – Dialética Econômico/Social



Fonte: Autoria própria (2016)

Segundo Bueno e Serpa *et al* (2002): “a iniciativa privada está fundamentada no capitalismo, ou seja, uma empresa possui a propriedade privada dos meios de produção, tendo, para isso, trabalhadores que transformarão seu trabalho em mercadorias ou serviços

para o consumo da sociedade.” Por sua vez, o Estado, nas últimas décadas mostra-se ineficiente e passivo diante de sua responsabilidade social. Essa passividade pode ser fruto de uma nova estrutura ideológica e política, ou seja, a forma atual do capitalismo, neoliberalismo, que põe em cheque a própria razão de ser do Estado e molda uma nova postura para a iniciativa privada. Propondo uma absoluta liberdade de mercado e intervenção discreta do Estado.

Nesse sentido, em todo o mundo, os papéis sociais estão sendo repensados bem como a responsabilidade dos homens está sendo revista. Outrora, o Estado era o grande responsável pelo equilíbrio social e agente de reparo e contenção dos problemas sociais. Hoje, as cobranças públicas são maiores perante os Estados e as expectativas da sociedade em relação ao posicionamento da iniciativa privada é pautada no grau de comprometimento pelo desenvolvimento social e preservação do meio ambiente. Logo, essa nova realidade é de interesse de todos: o que uma empresa produz, a interferência que ela causa a fauna e a flora, os impactos sociais e seu envolvimento ativo com a sociedade e seus pontos críticos.

É nesse cenário que surge uma nova resposta da iniciativa privada e também uma nova concepção de envolvimento social e econômico denominada de responsabilidade social. E para Toldo (2002, p. 80) “as ações de responsabilidade social vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas”. As organizações, hoje, possuem outras responsabilidades que efetivamente precisam ser vivenciadas. Um aspecto importante das organizações é a questão da RSE. Para tanto, esse tipo de compromisso comunica que a instituição que vivencia a RSE é mais que uma geradora de capital, é uma agente social de transformação.

2.2 Modelos de Gestão

Partindo da etimologia das palavras modelo e gestão, percebe-se que a palavra modelo vem do original latim *modulus* e que significa forma ou molde; enquanto que a palavra gestão segundo o dicionário Aurélio “é o ato de gerir, administrar. Administrar definido como governar; reger; ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para obter-se determinados resultados.”

Para Santos *et al* (2001): “Modelo de gestão compreende-se de um conjunto próprio

de concepções filosóficas e ideias e ações administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações. Os modelos de gestão são marcados por características.”

Segundo Ferreira *et al* (2009) modelo de gestão é o mesmo que gerir através de um exemplo pré-existente realizando apenas as modificações e adaptações necessárias para a necessidade de cada organização. Esse modelo de gestão é responsável por nortear as atividades que são vivenciadas pela organização e os recursos disponíveis tendo por finalidade o alcance dos objetivos da empresa. Desta forma, é de responsabilidade do modelo de gestão estruturar toda a organização implicando desde a condução do trabalho, coordenação das tarefas, escolha dos objetivos a estratégia de mercado, ou seja, o que determina a sobrevivência da organização no mercado é a eficiência do molde de administrar seguido.

Para Tachizawa (2009) a tecnologia é o motor propulsor da competição global. As tecnologias da informação e o acesso a elas é o grande diferencial competitivo no mercado do século XXI. Sai na frente a empresa que possui um sistema de informação regido por técnicas modernas e que disponibiliza informações em tempo hábil e precisas. O avanço tecnológico e o acesso a informação são indutores de uma nova forma de administração e responsáveis pelo surgimento de novos modelos de gestão.

Como surgem os modelos de gestão contemporâneos? Entende-se que, as empresas devem responder as expectativas e necessidades de seus clientes e, claro, precisam enquadrar-se em uma dada dinâmica do mercado. Pode-se descrever o mercado na atualidade pelo avanço tecnológico, supervalorização da informação e pela exigência de atitudes socialmente responsáveis, incluindo a preservação do meio ambiente. Além disso, um modelo de gestão, mesmo sendo abstrato, é a expressão mais próxima dos objetivos organizacionais. A forma pela qual uma organização é gerida é originada a partir da estratégia empresarial.

Como tratado anteriormente na problematização do trabalho, um modelo de gestão surge num contexto específico e para suprir uma necessidade em especial. Além disso, a cultura existente e os valores que direcionam o comportamento da população envolvida são os principais responsáveis para a construção desse padrão ou forma de administrar.

Em novembro do ano de 2013 a revista Exame publicou uma matéria com seguinte tema: “construa um modelo de gestão com a sua cara”. Esse texto faz um diálogo sobre modelos de gestão e, a princípio, sugere o uso da palavra sistema em detrimento da palavra

modelo, ou seja, uma mudança na nomenclatura: de modelo de gestão para sistema de gestão. A palavra sistema compreenderia de forma mais coerente, na prática, a função da gestão. Um modelo implica em um padrão ou algo estático enquanto que um sistema remete a ideia de interligação de elementos diferentes ou com funções específicas em prol de um objetivo e, claro, levando em consideração a flexibilidade e o dinamismo da administração nos dias de hoje.

Para Rodriguez (2010) a existência de um modelo de gestão é fundamental para que haja o adequado funcionamento da empresa. O modelo de gestão é determinante para a que a organização possa desenvolver atividades em todos os setores e departamentos em consonância com os objetivos e metas estabelecidas. Para tanto, a escolha do modelo ou sistema de gestão depende dos interesses e valores por parte dos seus idealizadores ou agentes responsáveis para a concretização desse ideal. Além disso, a escolha de um sistema de gestão vai impactar diretamente na sociedade e contexto que a empresa está inserida, ou seja, empresas que possuem um sistema de gestão baseado em valores pautados na responsabilidade social e preocupação com sustentabilidade, na prática, tendem a desenvolver ações que são importantíssimas para a o bem-social.

Hoje, os sistemas de gestão possuem o desafio de atender as expectativas dos clientes, garantir a sobrevivência da organização por meio da eficiência dos seus processos e estar sempre em aperfeiçoamento como manobra essencial em um mercado que está em constantes mudanças. Além disso, a globalização, os avanços tecnológicos e a supervalorização da informação imprimem uma nova postura das organizações perante o mundo atual e, com isso, o sistema de gestão de cada organização precisa estar preparado para responder a esse cenário com flexibilidade e administração eficaz do conhecimento.

2.3 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

2.3.1 Conceito e características

Em relação à quantidade de conceitos que por vezes se confundem e são mal empregados, a exemplo de responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial, ética empresarial e cidadania empresarial, Ashley (2002) vai argumentar que essa mistura pode ser compreendida e sintetizada: devido à incorporação do tema nos meios acadêmico e empresarial que se deu em meados do século XX, e sua evolução mais recente, a partir da década de 60 até este início de século XXI (FERRARI, 2011).

Para tanto, não é simples definir RSE devido a sua intrínseca relação com as empresas e o mercado, que estão em constante desenvolvimento e transformação. Em face disso, há dinamicidade e evolução em relação a sua definição. Algumas compreensões contribuem para a formação do conceito de RSE, o que será visto a seguir.

A princípio, é importante conceituar RSE quanto ao significado de seus termos. Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a palavra **responsabilidade** significa: “qualidade ou condição de responsável; situação de um agente consciente com relação aos atos que ele pratica voluntariamente...” Logo, remete a ideia de arcar com suas escolhas, comportamento ou ainda com as ações de outrem. Enquanto que a palavra **social**, como conceituado anteriormente, é compreendida como o que seja oposto ao interesse individual, ou seja, diz respeito ao que é da sociedade ou relativo a ela “... *que interessa à sociedade...*” Por fim, a palavra **empresarial** é o atributo daquilo que é ligado à empresa (entidades privadas). Resumidamente, RSE significa arcar, comprometer-se com as questões sociais por parte da iniciativa privada.

Para Garcia *et al* (2015) A responsabilidade social “configura-se como uma ação que, de alguma forma, contribui direta ou indiretamente para a transformação e melhoria dos diversos segmentos da sociedade, considerando sua atuação positiva ao focalizar questões voltadas à sustentabilidade e à pró-atividade”.

Segundo Daft (1999, p. 88) RSE pode ser conceituada como um conjunto de ações e decisões que a administração empresarial é obrigada a ter a fim de contribuir para o bem-estar e alcance dos interesses da sociedade e da organização.

Ashley (2003, p. 56), define responsabilidade social como:

[...] compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

De acordo com Bueno e Serpa *et al* (2002) a responsabilidade social não pode ser configurada por ações isoladas da empresa pra a sociedade, mas, constitui-se um valor a ser internalizado por todos aqueles que de alguma forma se relacionam com ela. Ainda segundo as autoras, a RSE é uma tendência mundial e caracteriza-se como um diferencial competitivo e estrategicamente pode atrair os melhores investidores e parceiros bem como abre portas para novos mercados e agrega valor à imagem institucional.

O Livro Verde (2001, p.3) - documentos publicados pela Comissão Européia para promover uma reflexão sobre um tema específico, nesse caso o tema é a responsabilidade social das empresas -, afirma que:

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Neste âmbito, ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento das obrigações legais, implicando ir mais além, mediante um 'maior' investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com a comunidade em geral.

Na concepção de Silveira (2008), a RSE pode ser definida como uma tentativa de reprimir a busca desenfreada de ganhos individuais e valorizar a coletividade e as necessidades das classes sociais. Com isso, a RSE tem uma missão complexa, mas, que tem por finalidade mitigar uma cultura baseada no consumismo e materialismo.

O Instituto Ethos define RSE com as seguintes palavras:

Uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a diminuição das desigualdades sociais. (GONÇALVES, 2006, p.5)

Segundo o conselho Empresarial mundial para o desenvolvimento sustentável (WBCSD), responsabilidade social empresarial é: “O compromisso da empresa de contribuir ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida.” (DIAS, 2009, p. 154).

Para Carroll (1991) a RSE pode ser dividida em quatro dimensões: econômica, legal,

ética e filantrópica. Essa sequência equivale à ordem hierárquica que dispõe essas dimensões. Logo, o autor vai delinear essas divisões por meio de uma pirâmide onde a base é a dimensão econômica, que a partir da compreensão que o prejuízo ou o insucesso dos negócios acarreta problemas socioeconômicos como desemprego e diminuição de pagamentos de impostos (BARBIERI *et al*, 2011). Para tanto, entende-se que a dimensão econômica prima sobre a necessidade da empresa de obter lucro. Em seguida, vem à dimensão legal, que versa sobre o cumprimento da legislação pertinente ao negócio, setor e localidade do empreendimento, não devendo a organização cometer ilegalidades ao infringir regras e normas. A terceira divisão é a ética, responsável por promover um comportamento moralmente adequado e pautado em ações justas ante a sociedade. Por último, no topo da pirâmide está a dimensão filantrópica, tratando sobre políticas de ações sociais que de forma voluntária alcançam as populações diretamente e indiretamente vinculadas à organização.

Esse entendimento de Carroll (1991) sobre RSE e explica a necessidade de uma sequência lógica que deverá nortear o comportamento empresarial, ou seja, é incongruente uma empresa realizar doações e atividades voluntárias e ao mesmo tempo burlar as leis que a regem ou sonegar impostos, por exemplo. Com isso, entende-se que as dimensões se auto-relacionam ao ponto de não serem exclusivas entre si. Para Barbieri *et al* (2011) deve haver uma consonância entre a prática das quatro dimensões propostas por Carroll (1991).

Entretanto, essa concepção de Carroll (1991) acerca de RSE com o passar do tempo foi desenvolvida e juntamente com Schwartz (2003) houve a reformulação da compreensão do modelo de RSE. A princípio, quatro dimensões estariam estruturando o modelo de RSE, porém, partindo da ideia que não é função primordial das empresas a prática da filantropia, entendeu-se que essa função deveria ser incorporada às demais dimensões, em especial a dimensão econômica e ética (BARBIERI, 2007).

Para Dias (2009, p. 158); Livro Verde (2001), Melo Neto e Froes (2001), a RSE pode ser dividida em duas áreas de abrangência ou atuação:

Interna: Que leva em consideração os envolvidos diretamente com a organização, em especial, o público interno, porém também alcançando os fornecedores, distribuidores e toda a rede de suprimentos ou integrantes da cadeia produtiva. A RSE interna tem por objetivo promover políticas e ações que possam contribuir para o aumento da qualidade de vida de seus colaboradores e preocupa-se em efetivar ações que possam ser vivenciadas por

seus empregados no ambiente externo; ações estas respaldadas no compromisso social e ético (KREITLON, 2004).

O compromisso da empresa com o seu colaborador ultrapassa os limites geográficos da organização e partindo do pressuposto que cada funcionário faz parte de uma unidade familiar e que essa unidade é impactada como um todo com a relação empresa e colaborador, uma empresa com RSE tem a consciência que as atitudes e ferramentas executadas no ambiente organizacional alcançam outras pessoas envolvidas indiretamente com essa entidade. Sendo assim, entende-se que é compromisso da RSE contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os seus empregados e suas famílias (GARCIA *et al*, 2015).

Para Ashley (2003) a primeira responsabilidade de uma organização é com os seus empregados e isso inclui um conjunto de ações que abrangem desde políticas eficientes de higiene e segurança de trabalho a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, é incoerente uma organização desenvolver projetos e ações assistencialistas enquanto seus colaboradores estão cada vez mais insatisfeitos, desmotivados e doentes.

Em concordância com esse pensamento, Garcia *et al* (2015) vai inferir que não adianta uma empresa executar ações voltadas a entidades sociais da comunidade se ao mesmo tempo recorre a atitudes ilegais que diretamente ou indiretamente prejudicarão o cliente e a sociedade. Esse tipo de postura é incoerente e incompatível com a ideologia e proposta da RSE.

A empresa com responsabilidade social no viés interno da organização busca ferramentas que ajudem a gerar um clima organizacional agradável e que influencie positivamente na conduta dos trabalhadores dentro e fora da organização. Mais que cumprir com as normas trabalhistas estabelecidas por lei, faz-se necessário implementar ações participativas que estimulem a caridade, o respeito ao próximo, a consciência ecológica e o viver social.

A RSE é marcada por práticas voltadas para o aperfeiçoamento de talentos e desenvolvimento da criatividade e do senso crítico. Com isso, ações que discutam valores relativos ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são essenciais e determinantes para a geração de uma cultura organizacional marcada pela informação e capacitação interna. Eis a relevância de palestras, oficinas, workshops, treinamentos que tratem de assuntos

pertinentes a gestão sustentável, a preservação do meio ambiente e, claro, a responsabilidade social do indivíduo como protagonista da história do homem em sociedade.

Além disso, Ursini e Bruno (2005) entendem que é fundamental que a empresa socialmente responsável zele por manter a satisfação dos seus colaboradores ao permanecerem em seu local de trabalho. Essa satisfação ou a falta dela é determinante para redução dos índices de *turnover* (rotatividade de pessoal). Entretanto, graças à satisfação gerada há uma propensão para que seja fortalecida a fidelidade do público interno e a promoção da imagem institucional por parte dos funcionários.

Passemos a outra dimensão.

Externa: que, ideologicamente, em sua essência, tem a mesma finalidade da RSE interna, porém, com práticas e projetos que privilegiam o público externo ou fora das dimensões geográficas das organizações. Esse tipo de dimensão não pode ser rotulada como mais importante ou com maior magnitude em relação à RSE interna, entretanto, práticas voltadas para as populações desfavorecidas podem impactar profundamente no contexto social ao que tange as condições mínimas de sobrevivência. Dessa forma, a empresa que estabelece projetos ou parcerias com entidades que combatem os problemas sociais que comprometem as garantias à vida e à sobrevivência deve ser observada com maior atenção. A RSE externa está relacionada com ações das empresas desde o seu entorno, ou seja, a comunidade local ao alcance mundial por meio de financiamentos de programas que lutam em favor da vida e da dignidade humana.

Segundo Dias (2009, p. 158) a dimensão externa da RSE ultrapassa os fatores geográficos, contratuais e econômicos e defende os interesses de todos os não envolvidos diretamente com a organização por meio de políticas e programas que contribuem para o apoio às comunidades e para sociedade em geral.

As dimensões interna e externa da RSE estão conectadas e devem ser trabalhadas simultaneamente. Partindo do pressuposto que a RSE é um fator estratégico da organização, muitas empresas têm investido no âmbito interno para que seus colaboradores possam, em conjunto, evidenciar a dimensão externa da responsabilidade social da organização, ou seja, as políticas internas de responsabilidade social repercutem nas práticas externas da organização numa proporção bem maior quando em conjunto com os atores diretamente envolvidos com o sistema empresarial.

Outra importante definição para uma empresa socialmente responsável é dada por Toldo (2002, p.26): “No contexto empresarial, ser socialmente responsável é prever suas ações e realizá-las da melhor forma possível, antecipando as consequências e o alcance de tais ações para benefício de todos os seus públicos.” Para a autora, RSE diz respeito à previsão dos efeitos do comportamento empresarial e sua prontidão em corrigi-lo antecipadamente; isso pode ser exemplificado da seguinte forma:

No dia dois de abril de 2015, a empresa Ultracargo, foi à responsável por um dos maiores acidentes ambientais já registrado na zona industrial de Santos-SP, um incêndio que durou nove dias. Isso aconteceu após a empresa ter negligenciado a denúncia de alguns funcionários no tocante a incidentes e falhas operacionais no transporte, manuseio e armazenamento de líquidos perigosos, como relatou o Jornal Folha de São Paulo no dia 14 de abril de 2015. Em decorrência dessa irresponsabilidade social (possibilidade de antecipar a correção de um comportamento ou situação indesejada para a sociedade) ocorreu o lançamento de efluentes líquidos no estuário de Santos, em manguezais e na lagoa ao lado do terminal, além da emissão de efluentes gasosos na atmosfera, colocando em risco a segurança das comunidades próximas, dos funcionários e de outras instalações localizadas na mesma zona industrial. Outros impactos negativos foram a interrupção das atividades de outros terminais da região e do tráfego de caminhões no Porto de Santos, bem como transtornos ao tráfego urbano e operações portuárias como descreve o canal de notícias G1 (2015).

Segundo o G1 (2015), a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) - agência do Governo do Estado de São Paulo responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo – multou a empresa Ultracargo em R\$ 22,5 milhões pelo incêndio que atingiu o Terminal da Alemoa, no litoral de São Paulo, entre os dias 2 e 9 de abril, caracterizando-se crime ambiental. Além dessa multa, a CETESB exigiu o cumprimento de algumas diretivas que são citadas na mesma fonte de informação do caso (G1, 2015).

Figura 3 – Danos causados pelo incêndio da Ultracargo



Fonte: G1 (2015)

Ainda em relação à definição de RSE. Há um conceito amplo sobre o tema e uma correlação direta com outros conceitos. Entre os sinônimos que são encontrados na literatura acerca da RSE e também entre temas que englobam RSE como uma parte de suas propostas destaca-se: filantropia empresarial, cidadania corporativa, gestão social, marketing social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Todos esses desfechos tratam sobre a questão social e a participação ativa dos agentes sociais em prol do bem estar e equilíbrio da sociedade.

Sobre essa multiplicidade de interpretações, Zenisek (1979) vai listar várias definições que nos anos 1970 já relacionavam com o conceito de RSE tais como: “responsabilidade legal ou obrigação social; comportamento socialmente responsável em que se observa à ética; contribuições de caridade; responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento.” Para o autor, a RSE é representada por todos esses temas, embora não a possam definir isoladamente. A RSE é tudo isto, porem, não somente esses itens.

Melo Neto e Froes (2001) vão caracterizar RSE de acordo com várias visões e perspectivas diferentes. O quadro que segue é uma síntese (adaptação) do quadro original proposto pelos autores citados.

Quadro 2 – Perspectivas da RSE

PERSPECTIVA	OBJETIVO
RSE como atitude e comportamento empresarial ético e responsável.	Postura transparente, responsável e ética em suas relações com os <i>stakeholders</i> .

RSE como um conjunto de valores.	Autoestima dos funcionários, desenvolvimento social, qualidade de vida e outros.
RSE como postura estratégica empresarial.	Ação social estratégica que gera retorno positivo aos negócios.
RSE como estratégia de relacionament.	Melhoria de qualidade dos relacionamentos entre empresa e os stakeholders.
RSE como estratégia de marketing institucional.	Melhoria da imagem institucional da empresa.
RSE como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor).	Desempenho competitivo e afirmação no mercado que a empresa está inserida.
RSE como estratégia de recursos humanos.	Ações focadas nos colaboradores e nos seus dependentes, com o objetivo de satisfazê-los e consequentemente reter seus principais talentos e aumentar a produtividade.
RSE como estratégia de valorização de produtos/serviços.	Comprovar a qualidade dos produtos/serviços da empresa, e também proporciona-lhes o status de 'socialmente corretos'.
RSE como estratégia de inserção na comunidade.	Atender as expectativas e vivenciar um bom relacionamento com a comunidade onde a empresa está inserida.
RSE como estratégia social de desenvolvimento na comunidade.	Estratégia para o desenvolvimento local, junto com outras entidades comunitárias e o próprio governo.
RSE como promotora da cidadania individual e coletiva.	A empresa, mediante suas ações, ajuda seus colaboradores a se tornarem verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.
RSE como exercício de consciência ecológica.	Responsabilidade ambiental e gestão sustentável.
RSE como exercício de capacitação profissional.	Capacitação profissional dos membros da comunidade e empregados da empresa
RSE como estratégia de integração social.	Efetiva inclusão social e inserção dos grupos marginalizados no mercado de trabalho.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001)

Um dos principais critérios para tomada de decisão ao aderir a um modelo de gestão é a aplicabilidade e as vantagens intrínsecas a essa escolha. Nenhum executivo qualificado ou gestor preparado optará por um modelo de gestão ou aplicação de ferramentas inovadoras sem antes conhecer seus benefícios e os impactos que eles podem causar. Em relação à RSE não é diferente. É importante elencar os benefícios que esse modelo de gestão/teoria pode trazer não só para as empresas, mas para a comunidade local também.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) a RSE gera benefícios para a comunidade local a

ponto de transformá-la em vários aspectos que serão vistos no quadro a seguir:

Quadro 3 – Benefícios da RSE para a comunidade local

BENEFÍCIOS DA RSE PARA A COMUNIDADE LOCAL
Aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio.
Aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento.
Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua auto-estima.
Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais.
Aumento do sentimento de conexão das pessoas com a sua cidade, terra e cultura.
Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento.
Transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais.
Inclusão social da comunicação.
Busca de maior auto-suficiência pelos membros da comunidade local.
Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

2.3.2 Indicadores de RSE

Para a aplicação e o direcionamento da RSE é importante o desenvolvimento de indicadores que possam servir de suporte para a implantação, aperfeiçoamento e controle das suas ações. Sendo assim, esses indicadores atuam como uma ferramenta de levantamento de dados para possíveis mudanças na política de RSE bem como auxiliam como parâmetros de análise para que as práticas socialmente responsáveis possam ser avaliadas. Além disso, para que o modelo de RSE possa estar diretamente ligado com a estratégia empresarial é indispensável a sua contínua avaliação e reorganização.

Há vários indicadores de RSE com enfoques e metodologias particulares. Alguns desses modelos podem ser resumidos no quadro de Rabello e Silva (2011):

Figura 4 – Indicadores de RSE

MODELOS	ENFOQUE	TIPOLOGIA	GRUPO FOCO	EMPRESAS QUE UTILIZAM
Global Reporting Initiative (GRI)	TBL (triple Bottom line) ²	Relatório abrangente	Todas as empresas	Mais de 1500 empresas adotam esse modelo atualmente. Entre elas: ABN Amro Banco Real, Adidas, Coca-Cola; Colgate.
Global Compact	Saúde, Direitos Humanos e corrupção.	Acordo internacional	Todas as organizações com ou sem fins lucrativos	O Boticário e Petrobrás
Indicadores Ethos	Sete dimensões: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.	Relatório de auto-avaliação	Todas as empresas	Bradesco, Sadia.
Modelo Ibase	Tem cinco dimensões: indicadores sociais internos; indicadores sociais externos; indicadores ambientais; indicadores do corpo funcional; informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.	Relatório resumido	Todas as empresas	Amazônia Celular, Banco do Brasil, Calçados Azaléia, Grupo Pão de Açúcar, Marcopolo, SulAmérica Seguros, Votorantin Celulose e Papel.
Modelo de Hopkins	Informações socioeconômicas e ambientais.	Relatório de auto-avaliação	Todas as empresas	Análise da Coelba, Celpe, Cosern e Colece feito por Daher (2006, p. 129-145).
Norma Social Accountability 8000 – SA 8000	Relações com funcionários, condições de trabalho.	Norma certificável	Todas as empresas	Bradesco, Avon Cosméticos, Alcoa ALUMÍNIO.
Accountability 1000 – AA 1000	Diálogo com stakeholders	Norma não certificável	Organizações com ou sem fins lucrativos	Souza Cruz, SESI, Shell, British Telecom.

Fonte: Rabello e Silva (2011)

Além dos modelos elencados por Rabello e Silva (2011), a norma da *International Organization for Standardization* (ISO) 26000, primeira norma internacional de RSE, deve ser destacada em virtude do seu propósito: servir de parâmetro para auxiliar empresas de diversos segmentos e portes, independente da origem ou localidade, a partir de diretrizes para a implantação e consolidação de políticas de RSE (ISO, 2016). Entre os princípios da ISO

26000 estão: Responsabilidade; Transparência, Comportamento Ético; Consideração pelas partes interessadas; Legalidade; Normas Internacionais; e Direitos Humanos (ISO, 2016).

Entre os principais indicadores de responsabilidade social nas empresas estão os indicadores (composto por várias dimensões) do Instituto Ethos. Os indicadores de RSE do Ethos têm o objetivo de auxiliar no processo de aprofundamento do comprometimento das empresas em relação ao desenvolvimento sustentável. O levantamento dos dados é feito por questionários a partir de sete temas específicos: Valores, transparência e governança; Público interno; Meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade; Governo e sociedade.

2.3.3 Origem e evolução do conceito de RSE

Problemas como desigualdade e injustiça social, pobreza e miséria antecedem a fase de consolidação da implantação do sistema econômico baseado na busca do lucro. Desse modo, algumas iniciativas foram tomadas com o propósito de gerar equilíbrio na distribuição de renda e qualidade de vida para os marginalizados socialmente. A partir do século XVI, como relata Benedicto (2008), a Inglaterra tem a iniciativa de formular uma lei que objetivava amparar os pobres e miseráveis, conhecida como *Poor Law* (Lei dos Pobres). Assim como essa iniciativa, outras propostas de melhoria para a qualidade de vida das populações mais carentes e distribuição justa de renda foram lançadas, todavia, essas iniciativas não surtiram o efeito esperado e com a ascensão do capitalismo os problemas sociais se multiplicaram.

A responsabilidade social enquanto objeto de estudo, desde o começo do século passado, foi explorada por estudiosos como o ex-diretor da faculdade de Harvard, Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907), John Clarck (1916) e com o inglês Oliver Sheldon em 1923, como veremos logo mais (OLIVEIRA, 2000). Porém, para época, esses trabalhos não foram considerados como relevantes e acabaram sendo inibidos em virtude do preconceito e resistência ao seu conteúdo que era rotulado de característica socialista.

Nesse contexto, ainda nas primeiras décadas do século XX, donos de grandes empresas americanas ganhavam destaque ao terem um comportamento filantrópico nos lugares onde estavam inseridos. As motivações podem ser vinculadas aos valores religiosos e doutrinas que estimulam uma postura participativa do homem junto aos seus “irmãos necessitados de amparo”. Essas atitudes eram vistas, para época, como uma demonstração de

fé e humanidade (LANTOS, 2001). Além disso, ações como estas eram taxadas de paternalistas e vivenciadas por homens ricos ou por instituições formadas exclusivamente para apoio as classes desfavorecidas: desempregados, inválidos, doentes e idosos (STONER, 1999).

Corroborando com esse pensamento, Stoner (1999, p. 72) afirma que a abordagem clássica da responsabilidade social foi estabelecida pelo empresário e fundador do conglomerado U.S. Steel, Andrew Carnegie (1835- 1919), quando o mesmo publicou o livro intitulado *O Evangelho da Riqueza*. Carnegie defendia que a responsabilidade social estava firmada em dois princípios básicos: o princípio da caridade e o princípio da custódia; o primeiro remete a uma exigência de contribuição por parte dos mais afortunados para com os carentes e necessitados de amparo. Enquanto que o princípio da custódia é derivado da Bíblia e propõe a ideia que os mais favorecidos financeiramente eram apenas guardiões ou zeladores das propriedades e bens que estavam sobre suas posses, ou seja, para Carnegie, os bens dos mais ricos estariam à disposição da sociedade e deveriam ser administrados em benefício dela.

Para Stoner (1999) a caridade estava diretamente vinculada ao indivíduo e não as instituições e empresas privadas. A partir daí, entende-se que a origem da RSE dar-se de forma individualista e paternalista. Ainda segundo o autor, após a década de 1920, os princípios da caridade e da custódia era bem aceitos pelas empresas norte-americanas, além de haver a pressão de movimentos trabalhistas e de leis governamentais que obrigavam as empresas a terem um compromisso com o bem-estar social.

No entanto, também em 1919 nos EUA, houve um julgamento entre Henry Ford e seu grupo de acionistas que contestaram a prática de Ford em ter empregado parte dos dividendos que cabiam aos acionistas no aumento de salários, aumento da capacidade produtiva e em um fundo de reserva destinado a diminuição de receitas. Esse caso, segundo Ashley *et al* (2000), fez com que a questão da RSE ganhasse evidência apesar do desfecho da situação que resultou a favor do grupo de acionista a partir do parecer da Suprema Corte de Michigan ao alegar que não cabiam as corporações outras responsabilidades que não estivessem voltadas para o benefício dos seus acionistas.

Segundo Yung (2002), Oliver Sheldon foi um dos grandes responsáveis para o crescimento do conceito de responsabilidade social. Em 1923, ao publicar o livro *The*

philosophy of management, Sheldon traz uma nova visão da função social da empresa, ou seja, o autor remete a importância do posicionamento da empresa ante a sociedade. Sheldon buscou equilibrar os novos conceitos da administração científica com a importância da vivência da responsabilidade social. Além disso, as ideias de Sheldon colocam o homem como o centro e principal fim dos sistemas produtivos e amplia o conceito de administração, ou seja, a administração da produção de uma empresa não estaria limitada a sua produtividade, mas, sim, a uma série de princípios e valores considerados pela sociedade e que poderiam ser observados, analisados e estudados (YUNG, 2002).

A expressão "Responsabilidade social" surge pela primeira vez de maneira formal em 1942 por meio de um manifesto de 120 industriais ingleses que concordaram que cabia ao dirigente da indústria manter um equilíbrio justo entre todos os envolvidos com a organização bem como conciliar os interesses desses grupos (BENEDICTO, 2008).

Para vários autores (Carroll, 1979; Barbieri *et al*, 2011; Ashley, 2003), o diálogo mais enfático sobre a responsabilidade social no mundo empresarial dar-se quando Bowen (1953) publica na década de 1950 o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, com destaque para a responsabilidade dos empresários. Entretanto, só na década de 1960 que a responsabilidade social empresarial é discutida, a partir da inferência de McGuire (1963) ao defender que as empresas teriam responsabilidades além das exigências legais e econômicas e, com isso, as empresas deveriam ter responsabilidade social também (BARBIERI *et al*, 2011). Concordando com ordem cronológica da expansão do tema, porém, discordando do fato gerador, Garcia *et al* (2015) afirmam que o termo RSE surge no EUA, em 1960, após a publicação do balanço anual ou relatório social por parte das empresas norte-americanas. Entretanto, entende-se que a definição de responsabilidade social e RSE é a mesma.

Em 1970, a temática ganha o apoio de instituições e grupos renomados de pesquisa como o da *The American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants* (COLTRO, 2004). Dessa forma, os estudos sobre RSE avançam da pesquisa exploratória e empírica para as pesquisas de cunho científico.

Uma das primeiras teorias sobre responsabilidade social empresarial (RSE) foi abordada pelo economista Milton Friedman em seu artigo intitulado: "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*". Onde o autor defendeu que a responsabilidade social da corporação era cumprir com as suas obrigações legais perante o

Estado e aumentar a sua lucratividade (STONER, 1999; MELO NETO E FROES, 2001). A partir do pagamento dos tributos ao governo, a empresa estaria contribuindo para que os órgãos públicos ofertassem ações para o desenvolvimento do bem-estar da sociedade, ou seja, o pagamento do imposto por parte da organização empresarial seria uma prática vista como responsabilidade social e quanto maior o lucro da instituição maior seria o imposto pago, portanto, o governo teria mais recursos para agir em benefício da comunidade.

Além disso, para Friedman (1970) as empresas deveriam gerar lucro para seus acionistas e eles que de forma voluntária decidiriam se colaborariam ou não com ações de filantropia. Como visto, a teoria de Friedman era aplicada especialmente em sociedade anônimas (BARBIERI *et al*, 2011). O seu pensamento sobre RSE corrobora com as teorias do pai da economia clássica, Adam Smith:

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação - o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital - usar seus recursos e dedicar-se a atividade 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. (FRIEDMAN apud TENÓRIO, 2004, p.15)

A RSE não pode ser compreendida como um conceito incontestável. Há quem diga que essa teoria ou modelo de gestão tem suas desvantagens. Argumentando em consonância com Friedman (1970) e contra a prática de ações sociais por parte das empresas há as contribuições de Freeman e Lietka (1991) e Jones (1996) que defendem que a ações sociais empresariais geram um impacto negativo aos negócios. A exemplo desse pensamento, podemos citar Srour (2000), que lista três problemas que a RSE pode acarretar, como: a) mudança de foco, ou seja, esse modelo pode desviar por parte dos gestores o fim principal da atividade empresarial; b) aumento dos valores agregados ao bem fornecido em decorrência do investimento em atividades sociais; c) diminuição das responsabilidades do Estado em relação a políticas públicas. Em contra partida, teóricos como Carroll (1991), Wood Júnior (2001), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994), Maignan (1999) e Devenport (2000) argumentam que a RSE além de ser um fator de vantagem competitiva só tem a contribuir com o mercado e com a sociedade em geral (FERRARI, 2011).

Segundo Dias (2009, p. 37) a Conferência Rio 92 (Conferência das Nações Unidas

sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992) foi um divisor de águas para a questão de responsabilidade social das empresas e conseguiu reunir 48 líderes empresariais de vários países. Após esse evento, foi confeccionado um documento sobre desenvolvimento sustentável relacionado às organizações; o documento foi intitulado de: “Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”. Ele é considerado uma convocação às empresas para uma nova visão global que inclui uma maior responsabilidade das organizações no âmbito social, econômico e ambiental. Além disso, esse documento ressalta a importância da atitude ética nos negócios da instituição e como essa nova postura das corporações – efetividade da responsabilidade social e compromisso ético nos negócios - pode ser um diferencial competitivo no mercado que estão inseridas e na criação de novas oportunidades de negócios.

A RSE adentra o século XXI em meio a grandes mudanças e desafios: globalização, avanços tecnológicos/científicos e internacionalização dos mercados. Com isso, as empresas passam a ter um novo comportamento e constantemente lidam com ameaças e oportunidades, instabilidade e concorrência acirrada. Nesse cenário, a RSE também precisa adequar-se a essa realidade e responder de forma eficiente ao propósito de sua existência. Para tanto, as empresas buscam estratégias e decisões pautadas na criatividade para unir as ações sociais continuadas a uma oportunidade de vantagem competitiva.

Sabemos hoje, porém, que o tema RSE permanece em constante evolução e visto como um diferencial de competitividade no mercado.

2.4 RSE no Brasil

De acordo com Toldo (2002), o marco do possível início da RSE no Brasil é a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) em 1960. Entretanto, antes mesmo desse evento, em 1956, Amador Aguiar, fundador do Banco Bradesco, inaugura a Fundação Bradesco com o objetivo de promover a inclusão e o desenvolvimento social por meio da educação. Sendo assim, há controvérsias sobre o surgimento das primeiras práticas de RSE.

Em 1982 a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lança o prêmio Eco de cidadania empresarial e em 1984 em terras brasileiras é publicado o primeiro balanço – documento que expõe as práticas de responsabilidade social realizadas pela empresa - por

meio da empresa Nitrofertil (TOLDO, 2002).

Ainda segundo a autora, os anos de 1992 e 1993 foram marcados pela divulgação das ações sociais do Banespa e pelo lançamento da Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a fome, a miséria e pela vida, respectivamente. Essa campanha foi promovida pelo sociólogo de renome internacional e conhecido por seus esforços em prol da justiça social, Herbert de Souza, o Betinho, que juntamente com o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (IBASE) conclamaram a sociedade empresarial à praticas que beneficiariam os empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade em geral. Com isso, houve um grande envolvimento das instituições privadas no combate à fome e a miséria para a época.

As ações de RSE seriam apresentadas por meio de um demonstrativo denominado de Balanço Social que também serviria como um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social no Brasil, tendo como exemplo os EUA e a Europa que já evidenciavam a publicação de desse documento no âmbito empresarial.

O Balanço Social é um instrumento que proporciona um levantamento de atividades que geram qualidade de vida aos agentes envolvidos direta e indiretamente com a empresa, ou seja, é um documento que explicita as ações que são elaboradas pela organização baseadas no vínculo de responsabilidade e compromisso que há entre a organização e a sociedade e o meio ambiente.

A elaboração de textos que revela a preocupação da empresa com a qualidade de vida dos envolvidos com organização começa a ganhar forma no final do século passado. Esses documentos foram criados originalmente nos EUA, na década de 1960, após a insatisfação da população perante a fragilidade da ética empresarial e a falta de responsabilidade das empresas em relação à sociedade. A partir de então, fez-se necessária a prestação de contas relacionada às ações voltadas para a comunidade e a sociedade em geral, como resultado da exigência de uma nova postura empresarial ante o seu público. A proposta de elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social resultaram no que hoje se chama de balanço social.

No Brasil, as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pelo início da discussão dessa temática bem como o surgimento dos primeiros balanços sociais no país. Entretanto, só a partir dos anos 90 que as corporações passaram efetivamente a publicar anualmente seus

balanços sociais. Em 1997 a proposta ganha alcance nacional a partir do engajamento do sociólogo Betinho ao incentivar a campanha da divulgação voluntária do balanço social, com isso, essa iniciativa é o marco que desencadeou o processo de construção de uma nova mentalidade e de novas práticas no meio empresarial no final da década de 1990.

Um dos grandes responsáveis pela propagação e incentivo às práticas de RSE no Brasil é o Instituto Ethos. Essa organização privada foi fundada no ano de 1998, na cidade de São Paulo, com o objetivo de difundir o conceito de responsabilidade social empresarial por meio de pesquisas, encontros, divulgação de informações, publicações de materiais, entre outras atividades. Para esse instituto, a RSE não é um tema a ser debatido ou tratado como um assunto pertinente às organizações, apenas, mas, como algo essencial para o desenvolvimento sustentável e fomento da sustentabilidade social no país.

Outra organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública é o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE). O grupo foi fundado em 1995 e atualmente reúne 137 associados que, somados, investem aproximadamente R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros.

Organizações como o IBASE, GIFE, Ethos entre outras, contribuem para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para interesse público.

Para SAAD *et al* apud Responsabilidade Social – Instituto Ethos p. 317:

Já é possível afirmar que a Responsabilidade Social no Brasil superou uma primeira fase de assimilação e agora começa a ser, de fato, incorporada ao dia-a-dia das organizações. Do ponto de vista quantitativo, há um maior engajamento de empresas em projetos sociais. Sob a ótica qualitativa, a implementação de ações socialmente responsáveis integradas ao planejamento estratégico das organizações vem tendo um avanço importante. ... Hoje mais empresários têm clareza do valor que a gestão sustentada pela Responsabilidade Social agrega aos negócios.

Quadro 4 - Marcos para a evolução da RSE no Brasil no século XX

ANO	AÇÃO
1956	Surgimento da Fundação Bradesco – Banco Bradesco
1960	Criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

1982	Lançamento do prêmio Eco de cidadania empresarial
1984	Publicação do primeiro Balanço Social (modelo americano) – Empresa Nutrifértil
1986	Início da Campanha Criança Esperança – Rede Globo em parceria com a UNESCO
1990	Início da Fundação Abrinq
1992	- Realização da Eco 92 - Divulgação das ações sociais do Banespa
1993	Lançamento da Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela vida (Betinho e o Pensamento Nacional das Bases Empresariais)
1995	Criação do Grupo de Institutos Fundações e Empresas
1997	Campanha da divulgação voluntária do balanço social (modelo brasileiro) – Betinho em parceria com a Gazeta Mercantil
1998	Fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
1999	- Fundação do Instituto Coca-Cola - Publicação de 68 Balanços Sociais de empresas brasileiras

Fonte: Autoria própria (2016)

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que um dos objetivos da responsabilidade social é promover o desenvolvimento da cidadania e consolidar a prática da ética na sociedade e principalmente nos negócios. No Brasil, hoje, o tema responsabilidade social está na vanguarda dos assuntos acadêmicos bem como tem sido uma ferramenta para o crescimento e desenvolvimento empresarial.

2.5 A RSE e a Gestão Ambiental

Para o ambientalista brasileiro e atual presidente do Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS), João Paulo Capobianco:

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, gestão ambiental não implica necessariamente um conflito entre preservação e negócio. Ao contrário, a preservação ambiental cria novas oportunidades de negócios, seja no acesso a novos mercados, seja na redução de custos com desperdício.

Segundo especialistas da Organização das Nações Unidas – ONU, por meio do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC – sigla em inglês), no segundo volume do quinto Relatório de Avaliação, publicado no último dia 30 de março de 2014, as ações tomadas para conter o agravamento da poluição ambiental em especial as que tentam

atenuar a mudança climática tem sido insuficientes e novas ações precisam ser feitas bem como o aumento da intensidade das ações já existentes. Ainda segundo o IPCC, os mais prejudicados com as mudanças climáticas são os pobres. Pois, segundo esse relatório, países emergentes e tropicais terão maior dificuldade para a elaboração e execução de um plano de combate a seca, inundações e problemas decorrentes destes como insegurança alimentar e propensão a doenças. Populações que dependem da agricultura para sobrevivência e que moram em regiões costeiras sofrerão com o aumento das temperaturas e também com o aumento do nível do mar.

Chega-se à conclusão que os problemas ambientais afetam de forma significativa a situação das classes que vivem em vulnerabilidade social. Logo as esferas sociais, econômicas e ambientais do desenvolvimento sustentável estão intrinsecamente ligadas e não podem ser tratadas como elementos independentes e não relacionáveis (TACHIZAWA, 2009; SEIFFERT, 2010).

Em meio a essa crise ambiental que se agrava e avoluma de forma assustadora em consonância com a busca exacerbada por um bem-estar individual e pela concentração de bens com valores monetários, faz-se necessário o estudo de modelos de gestão alternativos que possam propor um avanço na qualidade de vida dos envolvidos com as organizações e atenuar os problemas sociais; além de gerar um desenvolvimento econômico sustentável e que favoreça um impacto positivo no setor social e no meio ambiente, ou seja, modelos de gestão que estrategicamente proponham um desenvolvimento econômico levando em consideração a qualidade de vida das pessoas e preservação do meio ambiente.

Há vários textos, tratados e programas que defendem a ideia que desenvolvimento sustentável e sustentabilidade social caminham juntos, entre eles estão a Agenda 21 e o Relatório Brundtland, programas que contribuem para a difusão do pensamento do desenvolvimento sustentável. Eles afirmam que não há como mensurar desenvolvimento sem levar em consideração as esferas ambientais, sociais e econômicas (BARBIERI, 2009; SEIFFERT, 2010). Entretanto, é inegável que há uma supervalorização da esfera econômica e tem o Produto Interno Bruto (PIB) como o principal indicador de desenvolvimento. O aumento da riqueza monetária de um país torna-se o ideal para o desenvolvimento. Todavia, enquanto há crescimento econômico também há desigualdades e injustiças sociais, bem como pobreza, miséria, destruição da fauna e flora e prejuízos irremediáveis ao meio ambiente.

Estes problemas sociais e ambientais não são contabilizados no cálculo do PIB e por isso a esfera econômica não pode ser supervalorizada em comparação com as demais esferas (FURTADO, 1974).

Como visto anteriormente, a relação meio ambiente e economia por muito tempo foi tida como inconciliável. A proposta do desenvolvimento sustentável é conciliar essas duas esferas de forma inteligente e de uma maneira que os recursos naturais sejam empregados com respeito nos mais diversos sistemas produtivos, gerando mais valor, porém menos impactos, como baixo desperdício e sem a emissão de poluentes a atmosfera, por exemplo. Há empresas, principalmente as de médio e grande porte, que têm abraçado essa causa, ou seja, as organizações têm visto nessa estratégia um caminho para a sustentabilidade econômica e social. Nunca se ouviu falar tanto sobre produção mais limpa, logística reversa e reciclagem como nos últimos anos.

Entretanto, essa identificação com a nova visão econômica, social e ambiental sugerida pelo desenvolvimento sustentável tem ficado restrita aos processos do ambiente interno das empresas. É de interesse das organizações a vivência de um modelo de gestão que priorize a eficiência dos processos por meio de uma produção mais limpa e com um custo menor. Segundo Dias (2009) essas atitudes empresariais tem se sobressaído em relação a um nível de consciência organizacional em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável e que possa proporcionar, de fato, uma responsabilidade social da empresa em torno do ambiente externo.

Os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável se confundem e possuem áreas de concentração idênticas (DIAS, 2009; BARBIERI 2009, SEIFFTER 2010). Logo, dividem-se em três esferas: social, econômica e ambiental. Não é propósito deste estudo conceituar, caracterizar ou diferenciar esses temas. Porém, em sua essência, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável possuem a mesma ideologia de uma responsabilidade social eficaz, eficiente e contínua. Para tanto, a responsabilidade social empresarial é o caminho para a concretização dos ideais e planos estipulados por esses conceitos.

O pensamento acerca da preservação do meio ambiente e da responsabilidade social corporativa está em evolução. Logo, segundo Barbieri (2009) a evolução desse pensamento em consonância com a preocupação com o meio ambiente deu-se por três etapas principais:

a) A primeira etapa está baseada na percepção que os problemas ambientais são causados pela falta de conhecimento, ignorância, indiferença e marginalização dos atores que propiciam a degradação do meio ambiente através dos setores produtivos e das relações de consumo.

b) A segunda etapa é caracterizada pelo entendimento de que o problema da degradação ambiental é generalizado. Porém, podendo ser tratado nos limites territoriais e confinado às regiões, ou seja, é um problema difundido, entretanto, cada território tem a sua peculiaridade referente às possíveis causas dessa degradação ambiental.

c) A última etapa, leva em consideração que a degradação ambiental é universal. Dessa forma, é percebida como um problema que atinge a todo o planeta e que ocorre de acordo com o tipo de desenvolvimento de cada nação. Desenvolvimento esse que, geralmente, prioriza a economia.

As organizações são diretamente responsáveis pelo desenvolvimento sustentável ou a falte dele. O desenvolvimento sustentável não é produto de um plano de governo ou de políticas públicas que partem do Estado apenas, mas é uma realidade construída individualmente e também em grupos, como é o caso das organizações.

O pensamento de que a empresa está restrita ao ideal de maximização do lucro e minimização dos custos está em transformação e, com isso, as organizações tem repensando seu papel como agente social e responsável pela preservação ambiental.

Dessa forma, há uma linha tênue entre a economia e a preservação do meio físico, bem como o pensamento capitalista e a busca pela resolução de problemas sociais. As organizações existem em meio a essa fragilidade e desafio de conciliação de interesses. Segundo Lucas (2007) as empresas existem dentro de uma rede complexa de forças ambientais que as afetam por meio de tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Com isso, percebe-se o agravamento dos problemas sociais e a alarmante situação do meio ambiente.

Outrora, a relação entre economia e preservação do meio ambiente era vista como antagônica e pouco debatida. Esse tipo de diálogo estava restrito ao meio acadêmico e entre os ambientalistas e defensores da natureza. Todavia, nas últimas décadas, esse tipo de diálogo – crescimento econômico e preservação do meio ambiente, assim como preocupação com o social – deixou de ser um tema limitado e voltado apenas para uma minoria e passou a ser

tratado com mais afinco no cotidiano das pessoas e também nas organizações. Esse tem sido um dos resultados dos eventos que chamam a atenção do mundo: a degradação dos recursos naturais, a extinção das espécies da fauna e flora, o aquecimento da temperatura devido à emissão de gases poluentes; a pobreza, a miséria, a desigualdade e as injustiças sociais.

Cumprir com a legislação vigente e adequar-se as normas de conduta social e de preservação do meio ambiente, uma empresa socialmente responsável tem essas exigências do governo como o começo de suas ações em prol da sociedade e não como objetivo final. Com isso, a RSE ultrapassa as expectativas do cumprimento das leis governamentais e envolve-se efetivamente com os problemas de sua comunidade a ponto de mais que o obrigatório ou esperado.

Enquanto que garantir condições adequadas de trabalho, prover segurança, cumprir com as leis trabalhistas e ter uma postura ética é dever de toda organização. A RSE faz com que a empresa tenha um compromisso de incentivar o aumento da qualidade de vida dos seus colaboradores bem como investir em políticas que possam melhorar a situação social do entorno dessa corporação, ou seja, uma empresa que tem responsabilidade com a sociedade está munida de ferramentas e ações que ajudam a diminuir os problemas oriundos do sistema sócio-econômico.

No atual cenário mundial há um foco no desenvolvimento sustentável, ou, pelo menos, há um crescente diálogo sobre o tema e sobre a necessidade de as organizações adotarem políticas e ações condizentes com a proposta desse tipo de desenvolvimento. Partindo desse pressuposto, faz-se necessário que as empresas partam para uma dimensão que lide com a gestão ambiental e social de forma efetiva. Para tanto, a ideia de RSE está relacionada com o conceito de desenvolvimento sustentável.

2.6 RSE versus Ação Social

Deve-se distinguir os termos ação social e responsabilidade social empresarial, embora, soem com uma semelhança aparente em decorrência da sua escrita. A ação social tem a ver com caridade, filantropia, por meio do apoio as classes mais necessitadas, apoio este através de vários recursos, desde a ajuda financeira até serviços voluntários (DIAS, 2009). A ação social é tida como uma atitude resultante de valores vinculados a compaixão, empatia, bondade. Entretanto, a ação social em sua filosofia, por si só, não é reflexo de

comprometimento do homem solidário como agente ativo e responsável pelos problemas sociais, ou seja, a ação social é um ato de favor e não de compromisso; a ação social é uma forma de ajudar, porém, não envolver-se diretamente. Eis a diferença entre ação social e responsabilidade social.

A ação social pode ser consequência de uma comoção. Porém, a RSE envolve participação ativa e contínua, e, acima de tudo, consciência e racionalidade ao que tange a participação do homem como ser social e intrinsecamente ligado aos problemas da sociedade. Responsabilidade social é envolvimento.

A responsabilidade social da empresa vai além da filantropia. Na maioria das definições se descreve como as medidas constitutivas pelas quais as empresas integram preocupações da sociedade em suas políticas e operações comerciais, em particular, preocupações ambientais, econômicas e sociais. A observância da lei é o requisito mínimo que deverão de cumprir as empresas. (UNCTAD, 2003, apud DIAS, 2009, p. 154).

Tanto a RSE como a filantropia empresarial podem ser utilizadas para o marketing empresarial e, de fato, isto tem ocorrido. Empresas investem cada vez mais em publicidades que possam criar uma imagem de que a empresa é socialmente responsável e que investe no desenvolvimento sustentável. A RSE deve promover uma imagem de compromisso social da organização, porém, esse não deve ser o objetivo da aplicação da gestão sustentável, mas a consequência.

Hoje, em plena era da informação, a sociedade tem anseios mais complexos referente à postura das organizações ante a comunidade. Para tanto, a imagem da empresa tem sido vinculada com seus trabalhos sociais e propostas de alcance aos desfavorecidos. Eis a crescente estratégia do marketing social.

O tema RSE tem sido bastante discutido e assim como o diálogo sobre a preservação da natureza - que ultrapassou as fronteiras acadêmicas - o mesmo tem ocorrido com o discurso sobre essa temática. A RSE deve fazer parte da empresa em toda a sua estratégia empresarial, portanto, todos os níveis da organização devem estar interagindo em favor da RSE.

A imagem da empresa afeta diretamente o seu valor de mercado. O envolvimento com programas e ações de cunho social é sempre aprovado e apoiado pelos colaboradores das empresas de um modo geral, com isso, gerando um engajamento também desses empregados com a causa social e consequentemente reforçando a imagem interna da organização por meio

de sentimentos como o orgulho e respeito.

A RSE agrega valor à empresa, diferentemente de ações isoladas que são realizadas esporadicamente e sem compromisso de continuidade. Para ações sociais que não estão agregadas a estratégia empresarial pode haver custos que em nenhum momento serão compensados já que esse tipo de prática não gera resultado para a instituição e podem até gerar uma dependência da comunidade para com a empresa (BUENO, SERPA *et al*, 2002). Dessa forma, as atividades de atuação social devem estar intrinsecamente ligadas ao planejamento estratégico da empresa e aptas para o monitoramento, controle e busca de melhorias contínuas.

Entretanto, em dissonância com a ideia de que práticas de ações sociais têm característica paternalista ou de caridade a ponto de gerar custos desnecessários por não estarem fundamentadas em um plano estratégico e por isso, dificilmente, poderão ser vinculadas com a imagem da empresa, entende-se que, essas práticas, mesmo que esporádicas, são pequenas centelhas que contribuirão, ainda que por um breve momento, para o apoio das classes menos favorecidas. Essas ações independentes e isoladas de ajuda às comunidades podem em algum momento servirem como pesquisa exploratória ou até mesmo protótipo para um projeto bem estruturado de RSE.

Para Melo Neto e Froes (1999), a RSE é fundamentada na decisão da empresa em participar mais efetivamente e diretamente das ações voltadas para a comunidade e também na preservação do meio ambiente. Sendo assim, a RSE é configurada como uma ação continuada e sobre essa definição e característica não há dúvidas, porém, ações sociais/filantropia não podem ser rotuladas como algo desnecessário e que geram custos à organização ao ponto de serem evitadas, mas, deve haver um incentivo para que essas ações tornem-se parte integrante da empresa e alcancem um público maior e, claro, agreguem valor a imagem institucional.

Figura 5 – Diferença entre Filantropia/Ação Social e RSE

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e coletiva	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

2.7 Economia de Comunhão (EdC)

A Economia de Comunhão (EdC) surgiu em 1991 idealizada pela fundadora do Movimento dos Focolares (movimento laico de inspiração cristã-católica fundado em 1943), Chiara Lubich, na ocasião de uma visita a cidade de São Paulo.

A italiana, Lubich, ficou preocupada com a desigualdade social e má distribuição de renda em linhas geográficas tão próximas; favelas e construções civis luxuosas vizinhas umas das outras comunicavam desigualdade, ou seja, em um mesmo território havia concentração de renda e abundância e também havia pessoas em condições subumanas e com escassez de alimentos. Com isso, ela teve a intuição de fazer algo para mudar este cenário e contribuir para a justiça social e solução dos problemas que comprometem o direito à vida, como a pobreza (BRUNI, 2005). A EdC surge nesse contexto. Quartana (1992, p. 19) usa as seguintes palavras sobre a origem da EdC:

(...) deveriam nascer sociedades empresariais onde cada um tivesse a possibilidade de participar, ainda que modestamente, mas de forma muito difundida. A gestão de tais empresas seria confiada a pessoas capazes e competentes, em condições de fazê-las funcionar com a máxima eficiência e lucratividade. E aqui está a novidade: este lucro seria colocado em comum.

A partir desse projeto, inicialmente, pensado para ser vivenciado nas cidadelas do Movimento dos Focolares e recebido por um público específico, origina-se o modelo de gestão alternativo denominado EdC. Esse modelo é identificado por ações que priorizam valores baseados na reciprocidade e relacionamento com o próximo. Entretanto, como qualquer outro modelo de gestão, a EdC possui características técnicas e ferramentas oriundas

de pesquisas empíricas e científicas nas mais diversas áreas do conhecimento, tais como economia, administração, engenharia de produção, direito e outras.

A EdC é um tipo de economia civil (corrente cultural de interpretação da economia baseada nos princípios da fraternidade e reciprocidade) pautada no incentivo da empresa na prática da responsabilidade social, para tanto, esse modelo de gestão é aplicado por empresas em todo o mundo e tem uma proposta desafiadora: promover comunhão e partilha do lucro empresarial. Como resposta aos problemas sociais e possibilidade de uma gestão inovadora, a EdC, acredita que a empresa além de exercer forte influência na sociedade e ser detentora de recursos e poder tem como função social praticar a partilha e o incentivo as ações que gerem correntes de distribuição de boas atitudes e contribuição para a formação de “homens novos” (LUCAS, 2007). Entende-se por “homens novos” como pessoas que compreendem a necessidade de promover igualdade e justiça social a partir de uma reforma de pensamento e atitudes perante a sociedade, e, claro, esse “homens novos” são caracterizados por meio da internalização de valores de fraternidade e reciprocidade. Além disso, seriam esses “homens novos” que participariam da sustentabilidade do projeto da EdC.

Diante disto, a EdC tem como proposta o lucro colocado em comum, ou seja, empresários, acionistas, investidores que permitam o compartilhar do lucro. Segundo Bruni (2005, p. 26 e 27, grifo do autor):

Dessa experiência [indignação de Chiara Lubich] brotou uma intuição: estender a dinâmica da comunhão individual dos membros dos Focolares – que já a praticavam desde seus primórdios em Trento (Itália) – às empresas, convidando empresários e acionistas a colocar o lucro delas em comum. Naqueles primeiríssimos dias, a ideia delineou-se de modo mais preciso. O lucro das empresas deveria ser colocado em comum, mas destinado a três objetivos precisos: 1) para o desenvolvimento da empresa; 2) para a difusão da chamada cultura da partilha; 3) para os pobres, primeiramente para aqueles que frequentam as comunidades dos Focolares. As três partes – um terço, um terço, um terço – representaram o slogan com o qual tudo teve início, e que ainda hoje inspira o projeto.

As três partes citadas no texto transcrito têm a seguinte finalidade:

a) Desenvolvimento da Empresa - O lucro será destinado para a manutenção e investimentos para o crescimento e aumento da capacidade produtiva da empresa levando em consideração uma gestão sustentável.

b) Difusão da partilha e comunhão - O lucro será destinado aos envolvidos diretamente com a organização: funcionários, colaboradores, agentes internos da organização e será usado para a disseminação na cultura do “dar” por meio da formação de “homens novos”.

c) Destinado aos pobres - O lucro será empregado no projeto de assistência da EdC que destina esse valor para alcance dos necessitados.

O projeto da EdC não tem característica de um plano emergencial, mas como modelo de gestão preocupa-se em desenvolver os negócios da organização e maximizar o lucro, e, portanto serve para gerir com práticas sustentáveis a entidade que o adere. Mesmo sendo um tipo de economia civil não deve ser considerada como um tipo de economia solidária, ambas tem suas particularidades e ideologicamente são distintas (MENEGASSI, 2013).

A EdC, tem se estruturado como um modelo de gestão que recorre à exigência da qualificação profissional, competência e criatividade por parte dos gestores e ocupantes dos cargos dos níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, a EdC propõe uma mudança cultural que *“é capaz de oferecer elementos importantes para uma nova compreensão da natureza e dos limites do mercado, da empresa e das suas relações recíprocas, e de abrir novas e relevantes perspectivas de ação.”* (BRUNI, 2005, p. 71)

Hoje, no mundo são mais de 800 empresas que estão organizadas segundo o modelo da EdC e aproximadamente 1800 organizações desde a fundação do projeto tiveram participação e aderência a esse novo modelo de gestão mesmo que durante um período curto de vivência:

Referente à sua origem, vale-se ressaltar a importância do Cristianismo na construção da economia e dimensão mercadológica que temos nos nossos dias. O primeiro modelo de banco como instituição financeira foi projetado por franciscanos e durante séculos a Igreja Romana foi à grande norteadora dos princípios morais, espirituais e, também, econômicos. Dessa forma, a EdC não deve ser vista como um modelo restrito a um público e nem limitada a crenças ou interpretações dogmáticas, mas, na realidade, como uma alternativa de gestão e em seu escopo ferramentas resultantes de pesquisas e geração de conhecimento no campo acadêmico (MENEGASSI, 2013).

"A economia é importante, a felicidade é mais. Ou melhor, os bens são importantes se e quando nos fazes viver bem, se e quando nos fazem mais felizes; se ao invés a riqueza,

renda, consumo nos levam, ao fim, a viver pior, estes mesmos bens se transformam em males." (Bruni)

Entende-se que a proposta da EdC é fundamentada em teorias e conceitos já existentes como os da RSE e gestão ambiental. Entretanto, a EdC sugere ações singulares e possui uma característica impar em relação a outros modelos de gestão. Entretanto, seus objetivos finais não diferem dos objetivos da RSE, como veremos posteriormente. Além disso, a EdC aborda os conceitos das teorias acima citadas de forma inovadora e busca gerar uma nova cultura através da formação de "homens novos".

Para Lucas (2007): "O lançamento deste projeto pode ser considerado uma tentativa de, através de estruturas antigas presentes no mercado, se buscar uma solução para resolver problemas sociais atuais. Foi o crescimento da pobreza o fator propulsor do sistema de gestão empresarial que se conhece hoje como EdC."

A EdC almeja não só que as empresas que aderem ao projeto evidenciem atividades que não estejam sujeitas apenas a maximizar os lucros, mas, contribuir pra outras pessoas sintam-se impelidas a comprometer-se com as causas sociais e arcar com sua responsabilidade enquanto principal formador da sociedade.

De acordo Faller (2010, p.130):

É importante reforçar que a Economia de Comunhão não se apresenta como uma nova forma de empresa, como alternativa àquelas existentes, como aconteceu com o movimento cooperativista. Ela deseja transformar, a partir de dentro, as estruturas convencionais das empresas (sejam elas sociedades por ações, cooperativas ou non-profit), imprimindo às relações, dentro e fora da empresa, um estilo de vida de comunhão

2.7.1 Elementos da EdC: Bens relacionais e reciprocidade

A estruturação da EdC não está restrita a partilha do lucro como visto anteriormente, mas como qualquer outro modelo de gestão, o projeto é fundamentado em alguns elementos principais que o conduzem a intensificação da vida social (FALLER, 2010).

Uma das principais características da EdC é a sua estruturação a partir de bens relacionais, ou seja, são bens que não podem ser mensurados por valores monetários ou indicadores financeiros e da reciprocidade que será definida posteriormente. Para Lucas (2007, p. 19) bens relacionais são:

“... bens que não podem ser produzidos nem consumidos, ou seja, adquiridos por um único indivíduo. Eles dependem de modalidades de interações com os outros e podem ser gozados somente se co-divididos. São representados como uma forma

particular de bens públicos locais, cuja condição essencial para existência é a exigência de reciprocidade e o fato de não poderem ser buscados, ou seja, conquistados independentemente; eles dependem de uma situação subjetiva e das pessoas envolvidas. Os bens onde cada um pode oferecer de maneira anônima não são relacionais.

Os bens relacionais possuem características singulares e que podem ser descritas segundo a concepção de Bruni (2006):

- a) **identidade**: diz respeito à identificação das pessoas que partilham desse bem, o contrário, ou seja, o anonimato não é parte integrante dos bens relacionais;
- b) **Reciprocidade**: que remete à compreensão que são bens de relação e isso implica em um envolvimento onde cada um dos envolvidos dá e cada um dos envolvidos recebe;
- c) **Simultaneidade**: corresponde ao momento em que o bem relacional é produzido consumido (vivenciado), ou seja, esse tipo de bem é produzido e consumido em um único momento pelos sujeitos envolvidos;
- d) **Motivações**: é a base para a evidenciação do bem relacional. A motivação por trás do comportamento do indivíduo é o que determina a caracterização do bem relacional;
- e) **Fator emergente**: é a característica de que o bem relacional só é relacional porque emerge dentro de uma relação;
- f) **Gratuidade**: entende-se que o bem relacional não é o meio, mas o fim. Dessa forma, é caracterizado pela gratuidade, ou seja, acontece sem interesses além de vivenciar aquele bem;
- g) **Bem**: determina que ele tem um valor, mas não tem um preço.

Sendo assim, entende-se que os bens relacionais são parte essencial da EdC e que comunicam a importância da interação e envolvimento entre as pessoas de forma que haja reciprocidade e partilha. Os bens relacionais expressam a sinceridade dos relacionamentos em quaisquer que sejam os âmbitos: doméstico, empresarial e etc. Além disso, esse tipo de bem não pode ser comprado no mercado, mas é idealizado a partir das relações e tem uma implicação direta para o fomento de uma nova cultura.

Para Bruni (2005), bens relacionais e reciprocidade caminham juntos. Isso ocorre devido ao fato de os bens relacionais serem constituído de relações e, por sua vez, as relações

só podem ser usufruídas na reciprocidade. Com isso, entende-se que a reciprocidade é caracterizada pela bidirecionalidade, ou seja, é uma relação com a resposta do outro (FALLER, 2010).

Em concordância com as ideias de Bruni (2005), Lucas (2007, p. 24) afirma:

A reciprocidade genuína, portanto, não é um contrato, mas requer a resposta do outro. Ao se considerar que a relação ocorre no decorrer do tempo, existem alguns elementos que podem explicar este fato. A abertura para o outro deve conter um elemento anterior, não condicional, de gratuidade. Mas, para a continuidade da relação no tempo, para que a comunhão seja real, é necessária também a parte do outro, que deve dispor-se a uma atitude de resposta, de reciprocidade.

A partir da assertiva de Lucas (2007) acerca de reciprocidade genuína, entende-se que a reciprocidade genuína é um fenômeno que ocorre em meio a uma relação com motivações não egocêntricas ou pautadas na recompensa financeira, por exemplo, a presença de voluntários nas associações ou organizações sem fins lucrativos. Além disso, sabe-se que há outros tipos de reciprocidade além da genuína, como a reciprocidade-contrato e a reciprocidade-comunhão (BRUNI, 2006):

A **reciprocidade-contrato** que é a forma mais próxima à reciprocidade que a economia tradicionalmente conhece, e é caracterizada pela formalidade de um contrato, onde as partes devem cumprir com seus deveres e obrigações, com isso, há uma troca de equivalentes e se uma das partes não cumprir com o acordado, não há a presença da reciprocidade e o contrato pode ser anulado.

Para Lucas (2007) a comunhão também pode ser entendida como um tipo específico de reciprocidade ou um modo específico de entendê-la. Dessa forma, a **reciprocidade-comunhão** se difere substancialmente das demais reciprocidades quando permite que a ação/bem recebido pelo outro não retorne para quem o fez, mas para um terceiro, por isso é caracterizada ou entendida como comunhão.

Sendo assim, a EdC propõe a formação de uma nova cultura e isso só é possível a partir da internalização de valores vinculados a comunhão e a fraternidade bem como a vivência do compartilhamento dos bens relacionais e da reciprocidade. Essa perspectiva e proposta de fortalecimento das relações pessoais é a base para que no ambiente dos negócios o lucro seja colocado em comum, ou seja, a ação de partilhar o lucro em três partes e propósitos distintos é o reflexo de uma ação mais complexa de captação de valores e consciência social.

3. METODOLOGIA

O delineamento da pesquisa é importante para auxiliar de forma efetiva na realização do trabalho e analisar o objeto de estudo (GIL, 2010). Para tanto, este estudo propõe analisar o modelo de gestão da EdC sob a ótica da teoria da RSE. Para isso, o primeiro passo foi à revisão bibliográfica que fundamentou a base teórica do trabalho e subsidiou a análise dos resultados.

Para Lima (2004) a revisão bibliográfica é indispensável para o auxílio do pesquisador ao contribuir para o melhor tratamento dos materiais – dados e informações -. Além disso, é imprescindível o acesso à revisão bibliográfica para fundamentação da solução do problema investigado ou da constatação da hipótese formulada (LIMA, 2004, p. 37).

Ainda segundo Lima (2004, p. 38):

Pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema. A etimologia grega da palavra bibliografia (*biblio* = livro; *grafia* = descrição, escrita) sugere que se trata de um estudo de textos impressos.

A princípio, esta pesquisa recorreu à consulta de sites e revistas digitais e ao estudo de livros, artigos, teses e dissertações nas áreas de Administração, Engenharia de Produção, Economia e Gestão Sustentável, fazendo-se necessária a ênfase nos temas RSE e EdC. Dessa forma, essa revisão bibliográfica proporcionou o embasamento teórico necessário para a análise da empresa estudada.

O estudo proposto tem caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2010) uma pesquisa descritiva recorre à descrição das características de uma população específica ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

No tocante aos procedimentos técnicos e instrumento de pesquisa, esta pesquisa se caracteriza como sendo de estudo de caso que é identificado pelo conhecimento e análise de uma situação em especial ou contexto específico que pode trazer informações preciosas para as mais diversas áreas do conhecimento. Para Yin (2005) o estudo de caso pode ser uma ferramenta estratégica e de importância singular para várias situações e estudos de fenômenos vistos de forma individual, ou seja, um conjunto de fenômenos complexos pode ser investigado através de fenômenos isolados para a maior compreensão do todo. De forma técnica, Yin (2005) define estudo de caso da seguinte forma: “Um estudo de caso é uma

investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”

A unidade de análise desta pesquisa é uma empresa do ramo de panificação da cidade de Igarassu-PE que tem como sistema de gestão empresarial o modelo da EdC. Para Yin (2005) a definição da unidade de pesquisa está diretamente ligada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Sendo assim, justifica-se a escolha da empresa de EdC para o estudo.

Os dados foram coletados por meio de análise documental, observação *in loco* e entrevistas abertas e semi-estruturadas aos proprietários, funcionários e clientes da empresa. Para Yin (2005) as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

Para esta pesquisa, foram feitos três tipos de roteiros e para três grupos específicos de entrevistados: 1) Os proprietários da empresa, o casal Inês e Marcos Gurgel; 2) Os funcionários presentes no momento da coleta de dados, totalizando cinco colaboradores; 3) Os clientes que estavam no estabelecimento no momento da pesquisa que somam cinco. Os três tipos de roteiros destas entrevistas encontram-se na seção dos anexos. Além disso, os roteiros das entrevistas foram confeccionados tendo como parâmetro os indicadores de RSE do Instituto Ethos adaptados ao contexto organizacional em análise, em especial os indicadores: 1) Valores, Transparência e Governança; 2) Público Interno; 3) Consumidores e Clientes.

De acordo com Lima (2004), a entrevista é importante para: a) averiguação dos fatos tal como acontecem ou aconteceram; b) identificar qual a opinião que as pessoas têm sobre os fatos explorados na pesquisa; c) identificar e interpretar, objetivando compreender a conduta e o comportamento dos agentes envolvidos nos aspectos norteadores da investigação feita; d) conhecer os planos e os projetos de ação das pessoas.

Outra face do levantamento dos dados é a temporalidade, com isso, recorre-se a pesquisa transversal para que a apuração das informações seja feita sem estipular um tempo de observação de uma determinada variável, mas um levantamento de dados feito exclusivamente no momento das visitas.

A pesquisa teve início no segundo semestre do ano de 2014 após a visita ao Polo Empresarial Ginetta. O primeiro dos dois contatos feitos com empresa estudada foi no dia 22

de setembro de 2014, onde foi possível conhecer o espaço físico e ter um breve diálogo com a proprietária da panificadora, Inês, após sua palestra sobre a importância da EdC no âmbito social. A partir desse momento, foi esboçado um projeto do que se pretendia estudar na empresa. Para tanto, entrou-se em contato com o Polo Empresarial Ginetta para suporte literário e coleta de informações pertinentes às empresas da EdC em Pernambuco.

O segundo contato com a empresa foi em um dia de movimento comercial normal em 23 de abril de 2015 quando os dados foram coletados por meio das entrevistas.

A partir da revisão bibliográfica e a escolha do método de estudo de caso para o trabalho proposto, a pesquisa da coleta de dados tem caráter qualitativo e, portanto, segundo Lima (2004) a pesquisa de natureza qualitativa está pautada no exercício de interpretação e compreensão baseada na observação e na descrição densa. Além disso, a pesquisa qualitativa destaca a importância da singularidade e valoriza a ideia da intensidade em detrimento da ideia de quantidade (LIMA, 2004, p.30).

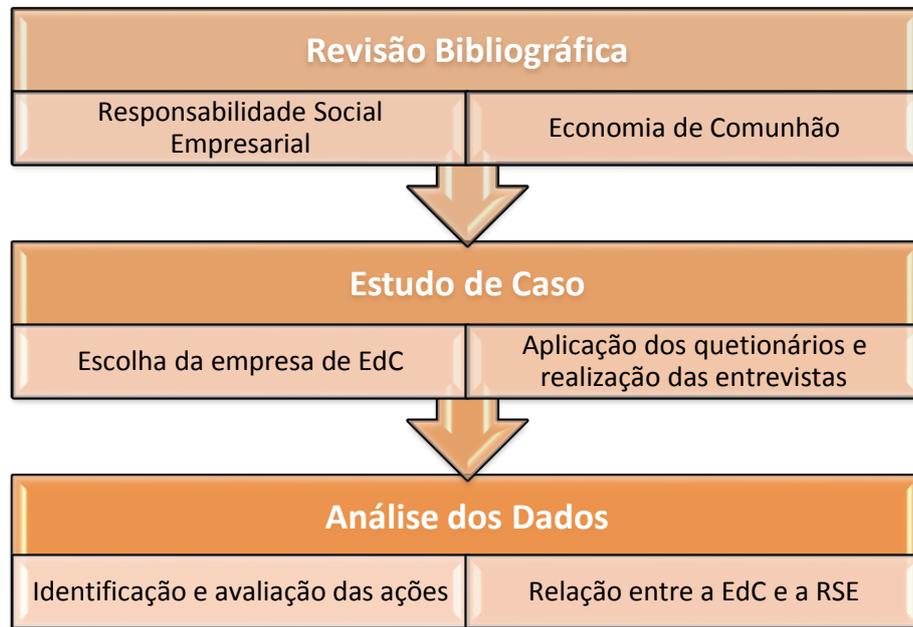
Recorreu-se a análise do discurso para a interpretação dos dados obtidos tendo como referência a caracterização própria da estratégia de pesquisa utilizada: estudo de caso.

Sobre essa estratégia de pesquisa, Chizzotti (2008, p. 65) afirma que ela: “objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes e, sobretudo, instruindo ações posteriores.”

De acordo com esse tipo de modalidade de pesquisa, a análise dos resultados para a interpretação compreensiva do objeto de estudo foi dividida em categorias. Dessa forma, lições foram aprendidas através de um caso em particular e, claro, levando em consideração que o estudo de caso não determina uma leitura ou percepção única da realidade, mas, por meio dos resultados alcançados e informações apresentadas um conhecimento mais amplo sobre o objeto de estudo – modelo de gestão da EdC – foi alcançado e, também, questões pertinentes ao tema foram esclarecidas, contribuindo assim para pesquisas posteriores.

O delineamento desta pesquisa pode ser melhor compreendido por meio da figura abaixo:

Figura 6 – Desenho metodológico



Fonte: Autoria própria (2016)

4. ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

Figura 7 – Logomarca da Campo Fertile



Fonte: Empresa Campo Fertile (2015)

A Campo Fertile Cia. de Alimentos Ltda foi fundada no ano de 1997 em Recife - na Avenida Agamenon Magalhães, 194, em Santo Amaro -, a princípio como uma empresa-escola (empresa de direito privado e com fins lucrativos, porém que possibilita a jovens a oportunidade de aprender uma nova profissão e desenvolvê-la) com a responsabilidade de profissionalizar adolescentes e jovens por meio do ramo da pastelaria e panificação. A sua

origem é fundamentada na contribuição de um casal de italianos que investiu no projeto, ou seja, o capital inicial que deu origem a empresa foi levantado por estrangeiros como forma de generosidade. No começo das suas atividades a Campo Fertile comercializava apenas cinco tipos de produtos e só havia condições de dar suporte a um pequeno número de jovens.

A empresa é constituída por cotas de responsabilidade limitada e possuem dois sócios e proprietários, o senhor Marcos Gugel e a senhora Inês. Além disso, funcionários, fornecedores e clientes compõe a Campo Fertile e São esses os grupos que interagem dentro da organização. Hoje, a empresa está localizada na cidade de Igarassu - Av. Dipper, 17, Vila Saramandaia -, litoral norte do estado de Pernambuco e conta com 26 funcionários; atuando no setor industrial e comercial através da área da panificação, fabricando e comercializando pães, frios, bolos, salgados, pizzas e outros quitutes, além de servir como espaço gourmet e oferecer refeições com um cardápio sofisticado e diversificado. Ainda em relação à fabricação de bens de consumo, é importante frisar que o principal produto da empresa é o pão, que é responsável por aproximadamente 60% (sessenta por cento) de seu faturamento.

A Campo Fertile começou sua atividade empresarial intrinsecamente vinculada ao modelo de gestão da EdC. Essa ligação dar-se por meio da origem dos proprietários da empresa que fazem parte do Movimento dos Focolares e com isso tiveram a oportunidade de começar o negócio já com a internalização dos valores que a EdC propaga. A empresa Campo Fertile participa da Associação Comercial de Igarassú, Sindicato da Indústria da Panificação e da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM).

Atualmente, a Campo Fertile encontra-se em expansão. Inclusive, no ultimo momento para a coleta de dados da pesquisa, o estabelecimento estava em reforma. Porém a expansão não é só física, a organização tem experimentado um momento de desafio ao tentar conciliar criatividade e inovação com baixo preço e qualidade.

4.1.1 Contexto Organizacional

Um dos desafios e metas da Campo Fertile é a criatividade e inovação na criação de produtos. Segundo o padeiro, senhor Luís Otávio, a empresa está em constante processo de melhoria e que faz parte de sua cultura o desenvolvimento e criação de produtos em curto espaço de tempo. O entrevistado relata a importância do desafio de criar novas receitas e o

sucesso dos resultados alcançados. Entre esses resultados, encontra-se o prêmio de melhor pão do Nordeste e terceiro melhor do país na Copa de Panificação do Brasil com o pão de batata com filé de siri que foi criado como uma homenagem aos pescadores de Igarassu.

É importante destacar essa realidade – criação de novos produtos – entendendo que, segundo Slack *et al* (2009), uma das três funções centrais de qualquer organização é a função desenvolvimento de produto/serviço, juntamente com a função marketing e a função produção. Dessa forma, a criação e o desenvolvimento de produtos possibilitam a geração de solicitações futuras de consumidores por produtos, ou seja, aumenta a demanda.

Sabe-se que, “*a criação de produtos e serviços é a principal razão da existência de qualquer organização, seja a empresa grande, seja pequena, de manufatura ou serviço, que visa ao lucro ou não.*” (SLACK *et al*, 2009)

Para Porter (1989, p. 111): “*uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores*”. Além da atenção no desenvolvimento de novos produtos, a Campo Fértil oferece um diferencial em relação a seus concorrentes: a fermentação natural. Que nada mais é que o processo de fermentação sem interferência de produtos industrializados. É um tipo de fermentação mais lenta, porém, que proporciona ao pão um sabor e textura distintos em comparação com os produtos que recorrem à fermentação biológica. Outro ponto a ser considerado é a vinculação do consumo do pão de fermentação natural com uma alimentação saudável o que resulta em sua procura. Esse tipo de fermentação natural é uma técnica utilizada pela família do proprietário Marcos Gugel a mais de 120 anos.

Para Slack *et al* (2009), a administração da produção não difere de acordo com o tamanho da organização. Todavia, na prática, os problemas pertinentes as organizações de pequeno e médio porte são singulares e distintos dos problemas enfrentados pelas grandes empresas. Foi percebida essa compreensão ao identificar o principal problema que a panificadora tem enfrentado: a reforma de suas instalações. Essa reforma, segundo o gerente de produção da empresa, o senhor Rafael Santana, contribui para solução de um problema maior antes enfrentado, como a alta temperatura no ambiente interno da padaria, e a modificação do *layout* para melhor acomodação e conforto dos clientes.

4.2 Discussão

4.2.1 Indicador de RSE: Valores, Transparência e Governança

“Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.” (CHIAVENATO, 2004, p. 64)

Os valores direcionam a conduta do indivíduo ou grupo e no âmbito empresarial não é diferente. Partindo para análise da empresa estudada, após as visitas e entrevistas, percebeu-se a forte influência de valores relativos à espiritualidade. Uma das indagações feitas à proprietária foi: *“qual a influência da religião nos negócios?”*. Para tanto, a senhora Inês foi incisiva em sua resposta ao afirmar que os valores relativos à religião estão diretamente ligados ao negócio. Vale salientar que os sócios, Inês e Marcos Gugel, são adeptos do Movimento dos Focolares – conjuntura de onde surgiu a EdC - desde a infância. Logo, eles iniciaram o negócio com valores bem definidos e fortemente construídos por meio da relação com o Movimento dos Focolares.

Para um delineamento mais claro dessa situação – a modelagem do comportamento humano através dos valores – é preferível recorrer à literatura. Para isto, Chiavenato apud Hunt (2004, p.66) vai elencar cinco tipos de pressuposições que modelam os valores organizacionais que, por sua vez, direcionam o comportamento dos indivíduos por meio de políticas e regras, tais como:

1. **Relacionamento da organização com seu ambiente.** Compreende-se pelo entendimento que a parte estratégica da organização tem acerca da posição que a empresa ocupa e como é caracterizada sua relação com o ambiente onde está inserida: agressividade, submissão, cooperação e etc.
2. **Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço.** Concepções sobre o que é real ou não, confiável ou não, limitado ou indefinido.
3. **Natureza humana.** Como podem ser avaliadas as características humanas enquanto positivas ou negativas, boas ou más.

4. **Natureza da atividade humana.** Entende-se pela busca em identificar quais as coisas corretas para o ser humano fazer.
5. **Natureza dos relacionamentos humanos.** Como os relacionamentos devem ocorrer e quais os critérios para que sejam julgados.

Durante a entrevista, a senhora Inês relata que a empresa surgiu, a princípio, como um projeto escola numa comunidade carente da região metropolitana do Recife. Eles iniciaram o trabalho buscando capacitar os jovens e adolescentes daquela periferia e ao mesmo tempo compartilhar de seus valores em prol do desenvolvimento pessoal de todos os que recorriam ao projeto. Esses valores, segundo a senhora Inês, também são evidenciados através dos bens relacionais, ou seja, bens que não possuem valor monetário e que não podem ser mensurados, mas, estão vinculados aos relacionamentos e a forma como são conduzidos.

Entende-se que situações simples e corriqueiras podem ser um campo de evidencia dos bens relacionais, por exemplo, um agradecimento e um sorriso espontâneo dado pela pessoa que recebeu o agradecimento, uma conversa com um desconhecido durante o percurso de uma viagem e a construção de um diálogo produtivo, o clima agradável de uma confraternização entre amigos.

A senhora Inês destaca a importância na qualidade do atendimento na organização não apenas como um diferencial competitivo, mas como uma oportunidade de vivenciar os bens relacionais. Gentileza, cortesia, atenção são fatores que podem ser reais nas empresas sem o intuito de obter lucro com isso.

Desde a sua fundação, a Campo Fértil tem enfrentado muitos desafios e, ainda segundo a proprietária Inês, a fé e os valores religiosos são os grandes responsáveis pela superação, sucesso e permanência no mercado de forma competitiva. Algumas práticas dentro da organização refletem esses valores, por exemplo, durante todos os dias de funcionamento da empresa há um momento de oração e meditação. Além disso, frisou-se a importância da inclusão social dentro de sua organização, não fazendo distinção entre os credos: *“aqui nós temos gente de todo tipo...”*

Notoriamente, os valores da religião cristã estão incorporados fortemente na empresa Campo Fértil. Dessa forma, entende-se que essas crenças e convicções são os norteadores de um modelo de gestão, cultura organizacional e estratégia empresarial.

Com base nessa afirmação, o teórico Stoner (1999), vai alegar que existem três níveis

de estratégia nos negócios: estratégia de nível *corporate*, estratégia de unidade de negócios e estratégia de nível funcional (essa classificação é dada em virtude dos principais elementos que caracterizam a estratégia empresarial). Ainda segundo o autor, citando Steven Wheelwright, o nível de estratégia *corporate* pode ser dividido em abordagem baseada em valores e abordagem do portfólio.

Para a **abordagem baseada em valores**, Stoner (1999, p. 146) vai atribuir às seguintes palavras: “*As estratégias baseadas em valores tendem a se desenvolver gradual e cumulativamente, proporcionando, mais do que um plano concentrado em poucos itens, orientação geral.*” Com isso, pode-se explicar a importância dos valores na formação da estratégia empresarial da Campo Fértil.

Para Robbins (2010) os valores estabelecem a base para compreensão das atitudes e da motivação dos indivíduos e grupos e, geralmente, são duradores e estáveis. Isso explica o fato da proprietária ter afirmado na entrevista que seus valores relativos à família e a espiritualidade são inegociáveis. Além disso, ainda segundo Robbins (2010, p.139) “*uma parcela significativa de nossos valores é estabelecida durante a infância – por nossos pais, professores, amigos ou outras pessoas.*” Partindo desse ponto, é importante destacar que os sócios da empresa estudada cresceram direcionados pelos valores do Movimento dos Focolares, que são os mesmos valores ou convicções propostas pelo modelo de gestão da EdC. Logo, não seria esse um dos motivos para a perseverança e luta em prol de uma gestão empresarial fundamentada na EdC?

Compreende-se que, uma empresa que queira aderir ao projeto da EdC precisa conhecer a base dos seus valores e para o sucesso do projeto, tendo como referência a Campo Fértil, faz-se necessário internalizar esses valores e vivenciá-los. Logo, o maior desafio em empreender algum negócio segundo o modelo da EdC está na compatibilidade com as convicções enraizadas em sua origem.

Como seguir um modelo de gestão se não houver uma identificação com sua ideologia? Para Chiavenato (2004) isso pode ser possível. Há casos de empresas listarem uma série de valores que reconhecem a importância da qualidade de vida no trabalho e, na prática, estabelecem horários rígidos e abusam do trabalho de seus colaboradores sem pagamento de horas extras, por exemplo. Dessa forma, os valores, de fato, em uma organização não podem ser identificados e muito menos analisados por um documento.

A exemplo disso, podemos citar o caso da grife Zara do Brasil, uma marca mundialmente famosa e com centenas de lojas espalhadas pelo mundo. Entretanto, desde 2011 a empresa vem apresentando irregularidades. Entre essas faltas há a caracterização de trabalho escravo e exploração de crianças. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) autuou a empresa e será paga uma multa de aproximadamente R\$ 25 milhões, como relatou a Revista Época no último dia 11 de maio de 2015.

Dessa forma, obviamente, não há escrito ou formalizado os valores que estão por trás dessa conduta criminosa. Essas práticas refletem os valores empresariais, de fato, e os descrevem de forma clara, ou seja, os reais valores de um grupo ou indivíduo são projetados em sua conduta e não, simplesmente, em seu discurso.

O oposto ocorre na empresa de EdC analisada. Vale ressaltar que por meio das entrevistas com os colaboradores da panificadora, houve uma concordância unânime com a fala da proprietária, que foi sigilosa, no tocante ao trato e preocupação com as pessoas envolvidas com organização, ou seja, o discurso da senhora Inês referente aos valores do modelo de EdC, na realidade, estão associados com a prática e construção dos relacionamentos no âmbito interno.

Ainda tendo como referência o discurso da senhora Inês, a Campo Fértil cresce a passos lentos e segundo a entrevistada isso ocorre pelo fato de a empresa defender um estilo de gestão empresarial que se diferencia dos valores predominantes do mercado atual. Além disso, para a sócia da empresa, no geral, as empresas não estão preocupadas em formar cidadãos e muito menos contribuir para uma nova cultura ou formação de “*homens novos*”. Esse seria um dos grandes diferenciais entre o modelo de gestão da EdC e os modelos tradicionais ou clássicos.

Os proprietários sempre estão no estabelecimento, ora revezando entre eles a abertura e fechamento da loja, ora juntos no momento de pico. Além disso, a supervisão e controle da produção e da qualidade no atendimento são feitas pelos sócios. A participação dos proprietários no negócio é ativa e com isso há um fortalecimento da relação empregador e empregado, o que para os funcionários entrevistados é algo valioso.

Segundo os resultados obtidos nesse tópico e associando-os com a RSE, compreende-se que os valores direcionam a conduta, a estratégia e o comportamento empresarial bem como identifica uma organização em relação às demais. Sendo assim, a

empresa estudada tem uma inclinação a práticas socialmente responsáveis devido aos valores vivenciados e sua forma de governança. Isso contribui para o desenvolvimento de ações e tomada de decisões que beneficiem a sociedade e todos os envolvidos com a instituição.

4.2.2 Indicador de RSE: Público Interno

Ao analisar essa temática no modelo de gestão da EdC, após os depoimento dos profissionais envolvidos, clientes e da senhora Inês, observa-se uma importância e valorização de um ambiente agradável para se conviver e trabalhar. Para a sócia Inês, um clima agradável é reflexo de relacionamentos construídos com paciência, perseverança e respeito. Logo, não é uma tarefa fácil, porém, determinante para o sucesso da organização. Inês relata que: “... *quando há um desentendimento entre um colaborador com o outro é impressionante como as vendas caem e como o clima muda...*” A proprietária ainda afirma que tem como função intermediar esses conflitos e ajudar a preservar um “*clima bom dentro da organização...*” E ainda cita uma situação que uma funcionária certa vez a procurou para compartilhar a sua dificuldade de “*entender o colega e aceitá-lo...*”, com isso, revela-se a transparência que há entre a relação proprietários e empregados. Isso também foi identificado após as entrevistas.

No tocante a essa relação, Inês afirmou que gere a empresa: “... *com transparência e com uma linguagem que todos entendam, porém com hierarquia e regulamento interno... Gestão preta no branco... O funcionário sabe o que se espera dele e qual sua função...*” O mesmo termo “transparência” foi utilizado por mais três funcionários ao serem questionados “*quais seriam os pontos positivos em trabalhar na Campo Fértil?*”

Referente aos conflitos, segundo a bibliografia utilizada, eles podem ser vistos como ruins e desnecessários, aproveitáveis e necessários ou apenas naturais e inerentes às organizações. Partindo desse pressuposto, Robbins (2010), classifica o pensamento acerca dos conflitos em três visões: visão tradicional (o conflito é ruim para a organização e não deve existir); visão interacionista (o conflito não é necessariamente bom, mas, contribui para um desempenho eficiente do grupo); visão de resolução de conflitos (o conflito não deve ser classificado como ruim ou bom, mas, resolvido).

Para Robbins (2010, p. 439): “[...] *os conflitos no local de trabalho não são produtivos, visto que tomam o tempo que deveria ser dedicado às tarefas ou a interação com*

os clientes [...] produzem estresse [...] reduzem a confiança, o respeito e a coesão nos grupos...” Dessa forma, entende-se que a gestora da empresa exerce uma função importante e que tem surtido efeitos positivos. Além disso, esses conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento de um clima organizacional agradável.

4.2.2.1 *Clima organizacional*

Antes de definirmos clima organizacional é importante trazermos o significado de sua fonte geratriz, a cultura organizacional. Entende-se cultura organizacional como um sistema de valores e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização. Além disso, é a cultura organizacional que diferencia uma organização da outra, ou seja, sua identidade (ROBBINS, 2010, p. 501).

A cultura organizacional é considerada um conceito descritivo, pois se refere à forma como os colaboradores percebem o sistema de valores da entidade. Como falado acima, o clima organizacional é fruto da cultura da organização. Portanto, o clima organizacional pode ser entendido como a compreensão dos envolvidos com organização no tocante ao ambiente, ou seja, é a qualidade do ambiente segundo a percepção do próprio agente interno. Entende-se como a “atmosfera psicológica” do local que influencia diretamente no comportamento dos indivíduos e grupos.

Todos os empregados entrevistados citaram a importância de ambiente agradável e que gere alegria e motivação e foram unânimes ao descrever esse ambiente na empresa em que trabalham. Eles não titubearam ao discorrer sobre o bom clima existente na empresa. Logo, suas percepções sobre o ambiente de trabalho demonstram ser positivas e motivadoras.

Foram feitas perguntas aos funcionários no que tange a avaliação que eles fazem em relação aos relacionamentos construídos e vivenciados dentro da panificadora: relacionamento entre funcionários e proprietários, relacionamento entre funcionários e clientes, relacionamento entre os colegas de empresa, relacionamento entre funcionários e fornecedores e, por fim, relacionamento entre os funcionários e concorrentes.

Em relação ao relacionamento com os concorrentes, os funcionários não fizeram nenhuma avaliação já que não possuem contato com os concorrentes. Em relação aos demais relacionamentos, todos eles, afirmaram categoricamente que esses relacionamentos são bons e ótimos, ou seja, na avaliação deles a qualidade dos relacionamentos é positiva.

Entretanto, há um fato curioso a ser estudado: é bem verdade que eles, os colaboradores, demonstram entusiasmo no ambiente de trabalho e afirmam gostarem do modelo de gestão da Campo Fértil, entretanto, ao serem indagados sobre o conhecimento do modelo de gestão da EdC afirmaram não saberem o que é. Com isso, eles revelaram um conhecimento dos valores da organização e descreveram de forma fiel as características do modelo da EdC, porém, não nomearam esse modelo como tal. Nota-se que eles atribuem aos donos a forma como a empresa é gerida.

4.2.3 Indicador de RSE: Consumidores e Clientes

Todos os clientes que participaram da pesquisa identificaram que a principal característica da Campo Fértil é a qualidade do produto fornecido. Entretanto, no quesito que trata sobre o que diferencia a Campo Fértil das demais empresas do segmento é a qualidade no atendimento que se destaca. Dessa forma, a qualidade do produto fornecido atrelada a qualidade do atendimento gera um diferencial competitivo.

A partir desse resultado, segundo Porter (1989, p. 5) “o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva”. A partir daí, entende-se que não adianta ter uma boa ideia ou estratégia ampla se não houver um processo decisório gradual, ou seja, ao que tange a qualidade do atendimento, faz-se necessário executar ações diferenciadas e inovadoras para que o objetivo geral seja alcançado bem como a empresa se sobressaia em detrimento da concorrência.

Ainda segundo Porter (1989) a diferenciação é uma estratégia de competitividade e que é identificada como uma vantagem em relação à concorrência. Com isso, a partir do momento que a empresa diferencia-se da concorrência ao ofertar um produto de qualidade e atende o cliente com cortesia e gratuidade isso fortalece uma relação ao ponto de gerar a fidelidade do cliente.

Entretanto, o que a percepção do consumidos acerca da instituição e do bem produzido tem a ver com RSE?

Responsabilidade social empresarial também está ligada com o respeito ao consumidor e isso inclui um bom atendimento e principalmente a produção de produtos que

atendam a necessidade dos clientes, que não comprometam a preservação do meio ambiente e que sejam comercializados a preço justo. Entende-se por preço justo como aquele que seja considerado tendo como referência os insumos utilizados, os impostos sobre a comercialização e a margem de lucro esperada.

Um bom atendimento em junção com a boa qualidade do produto ofertado oferece a possibilidade de divulgação e expansão do negócio. Isso pode ser percebido através dos números: 60% dos clientes entrevistados ao serem questionados de como tomaram conhecimento acerca da Campo Fértil responderam que foi por meio da indicação de amigos.

Sabe-se que é fundamental um bom atendimento para a que seja agregado valor ao bem produzido e também a imagem da organização. Porém, não basta à prestação de um bom atendimento e geração de satisfação ao cliente para que a RSE seja evidenciada a partir do viés do cliente, mas, uma postura da empresa socialmente responsável, como afirma Tachizawa (2009, p. 55):

A responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de 'efetividade', como o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. [...] A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais.

A empresa estudada tem como principal produto de comercialização, o pão feito a partir da fermentação natural e sem a adição de produtos químicos. Sabe-se que esse tipo de produto é menos ofensivo a saúde do consumidor se comparado a produtos do mesmo tipo, mas com a presença de aditivos químicos que são nocivos a saúde humana. Com isso, compreende-se que esse tipo de produto comercializado fortalece a cultura de uma alimentação saudável o que contribui para o desenvolvimento social.

Outro resultado obtido por meio dos clientes e consumidores foi o não conhecimento do que seria o modelo de gestão da EdC. Além disso, a partir das observações no estabelecimento não foi encontrado nada que identifique a empresa enquanto adepta do modelo de gestão da EdC.

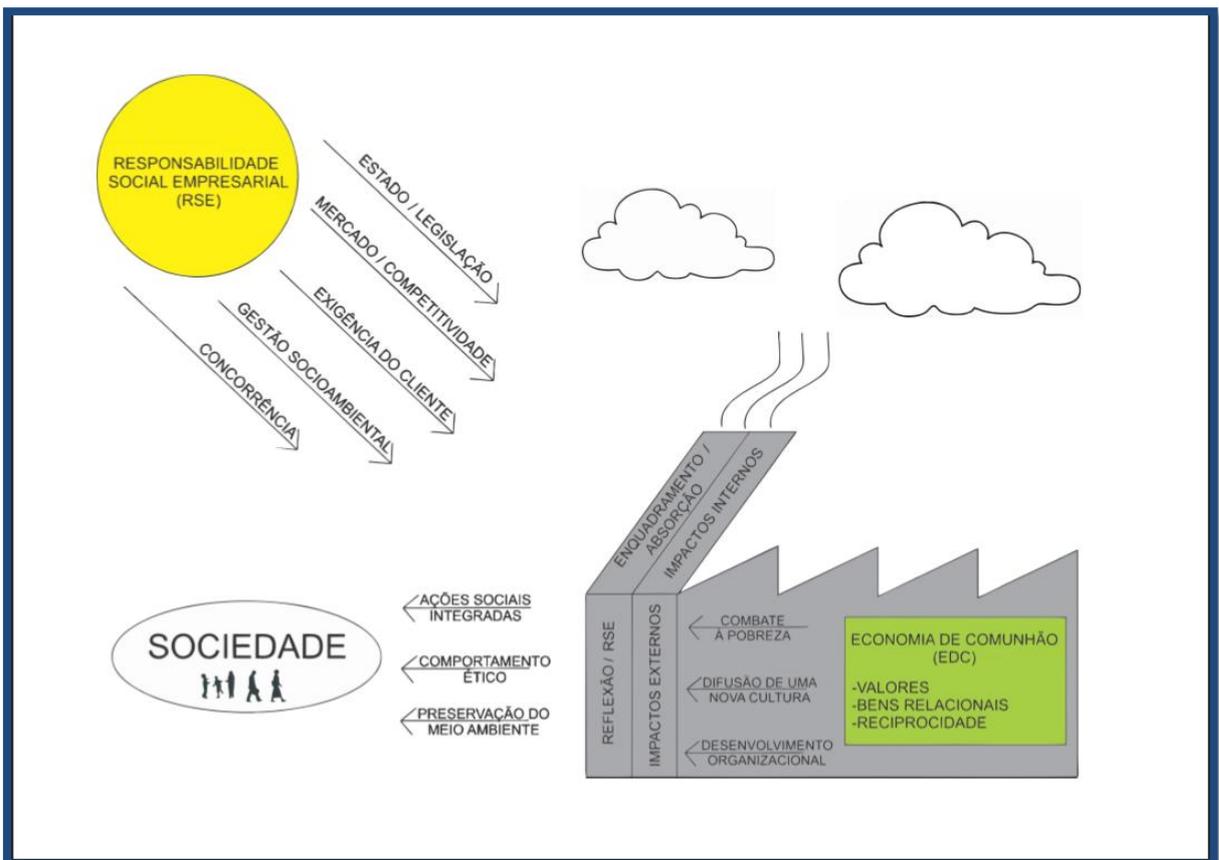
4.3 EdC e a Responsabilidade Social Empresarial

A partir da revisão da literatura acerca da teoria da RSE e sobre o modelo de gestão

da EdC bem como através dos dados coletados e analisados nesta pesquisa, sabe-se que há uma relação entre as ações vivenciadas pela empresa que adota o modelo da EdC com as ações esperadas ou identificadas como socialmente responsáveis.

Em resposta a pergunta de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho, entende-se que o modelo de gestão proposto pela EdC tem características que são associadas diretamente com a postura empresarial que a teoria da RSE indica. Sendo assim, para se chegar ao resultado se é viável ou não aderir ao modelo de EdC é necessário realizar associações com a teoria da RSE. Além disso, é imprescindível relacionar ambos, o modelo estudado com a teoria da RSE. Partindo dessa compreensão e para melhor entendimento acerca da relação entre EdC e RSE a seguinte figura ilustra bem essa relação enquanto resultado obtido:

Figura 8 - Relação entre EdC e RSE



Fonte: Autoria própria (2016)

A partir da figura 8 entende-se que a RSE está acima do modelo da EdC servindo como um forma de referência e direcionamento e com isso a empresa que vivencia o modelo da EdC deve responder aos diversos atores que vão influenciar diretamente nos negócios empresariais (governo, clientes, concorrentes, fornecedores) e as políticas (gestão socioambiental e adequação legal) que são exigências para a vivência da RSE. Para tanto, a empresa deve se enquadrar a esse conjunto de interesses, muitas vezes conflitantes, e atuar de forma que possa manter-se competitiva no mercado, porém, com responsabilidade social. Além disso, as ações de responsabilidade social esperadas em relação às empresas podem ser compreendidas como uma forma de resposta aos vários públicos que interagem com as organizações.

Ainda sobre a relação entre o modelo da EdC e a RSE, por meio da figura 8, compreende-se que a teoria da RSE impulsiona as organizações a terem uma postura socialmente responsável de fora para dentro; diferentemente, ocorre em relação ao modelo de gestão da EdC, que propõe um posicionamento empresarial de dentro para fora, o que se dá por meio da internalização de valores. Desse modo: a necessidade de enquadramento a uma série de exigências e expectativas sociais em consonância com um modelo de gestão baseado em valores que enfatizam as relações humanas e a sustentabilidade social faz com que toda a sociedade seja positivamente impactada.

5. CONCLUSÕES

5.1 Contribuições Teóricas

Este estudo pretendeu analisar a viabilidade da implantação do modelo de gestão da Economia de Comunhão (EdC) tendo como crivo a teoria da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) por meio de um estudo de caso. Para tanto, os resultados apontam para uma aproximação teórica, porém em dimensões distintas.

Dessa maneira as implicações teóricas e acadêmicas estão relacionadas com as áreas de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. O primeiro por tratar diretamente do cuidado com a vida e a manutenção da mesma a partir de ações continuadas e bem planejadas por parte das empresas, como o que propõe a teoria da RSE. Desenvolvimento organizacional

porque implica em uma estratégia diferenciada e motivada idealisticamente o que gera diferencial competitivo e singularidade no trato com o público interno.

A nível nacional, há uma grande quantidade de estudos sobre a área de RSE, porém o estudo de novos modelos de gestão enquanto uma alternativa para a atenuação de problemas socioambientais ainda está dando os primeiros passos no mundo acadêmico. Desta forma, este trabalho inseriu no cenário acadêmico e no contexto pernambucano um estudo sobre a relação entre novos modelos de gestão com uma teoria já consagrada como é a de RSE.

Essa iniciativa foi feita para testar a viabilidade de implantação do modelo de gestão da EdC para poder servir de alternativa viável para a promoção do desenvolvimento sustentável. Com isso, a partir dos resultados encontrados, sabe-se que esse tipo de modelo é viável tendo como referência a variável RSE. Além disso, os resultados apresentaram consonância direta com aquilo que a RSE objetiva e com isso explicitamente por meio dos indicadores utilizados e implicitamente por meio das observações no local de trabalho, entende-se que para a organização estudada o modelo de gestão seguido fomenta as práticas socialmente responsáveis realizadas pela empresa.

5.2 Contribuições Gerenciais

A partir deste estudo será possível um canal de conhecimento que auxilie outras entidades para a formulação de modelos de gestão que atendam as expectativas dos clientes e da sociedade de forma geral a partir de ações socialmente responsáveis. Sendo assim, as organizações podem capturar informações que poderão ser úteis para a implantação de ações por meio dos valores (indicador que mais se destacou) apresentados no trabalho, ou, até mesmo a adesão ao modelo de EdC. Sabe-se que conhecer outros modelos de gestão não implica necessariamente em aderir a toda uma filosofia ou estrutura de valores, porém, de acordo com o segmento, ramo de atividade e outras variáveis, pode-se aprender novas ideias e assim aperfeiçoar o que já existe e otimizar os processos de uma organização.

Identificou-se a existência de um clima organizacional agradável e que tem contribuído para a qualidade de vida no trabalho. Além disso, percebeu-se que o bom atendimento realizado no local é fruto de um ambiente de trabalho tranquilo e agradável. Para a venda de produtos e serviços é fundamental que haja um bom atendimento por meio da uma relação cliente e vendedor e quando isso não ocorre há uma queda no faturamento

empresarial.

Assim sendo, fica clara a contribuição teórico-empírica desse trabalho, já que todos os objetivos propostos foram alcançados: conheceu-se sobre o modelo de EdC bem como verificou-se a viabilidade de adesão a esse modelo sob a ótica da teoria da RSE.

5.3 Limitações do Estudo

Uma pesquisa invariavelmente possui limitações, neste estudo não foi diferente. A primeira limitação que pode ser considerada é referente à literatura a respeito de novos modelos de gestão e em especial o modelo de gestão da EdC, ainda muito emergente.

Outra limitação de pesquisa encontrada foi os poucos trabalhos na literatura nacional e internacional com relação à perspectiva utilizada, ou seja, poucos foram os trabalhos feitos tendo como objetivo o estudo da viabilidade de implantação do modelo de EdC sob a ótica da RSE.

5.4 Sugestões para Estudos Futuros

Sugere-se que esta pesquisa seja replicada em universos com amostras diferentes, tendo como respondentes pessoas com perfis distintos dos pesquisados neste estudo. Podendo assim, obter-se maior abrangência sobre o assunto abordado.

Sugere-se ainda o estudo de Qualidade de Vida no Trabalho por meio de múltiplos estudos de caso para análise desse fenômeno: novos modelos de gestão e sua implicação para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para pesquisas futuras aconselha-se o aprofundamento do estudo de variáveis além daquelas encontradas na literatura, como os indicadores Ethos de responsabilidade social.

Para finalizar, pode-se dizer que apesar das limitações encontradas, este estudo possui como maior mérito abrir caminhos para trabalhos futuros que venham aprofundar o conhecimento da relação entre novos modelos de gestão com a preocupação com as questões socioambientais.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.; Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: Uma análise conceitual comparativa. **ENANPAD**: Florianópolis, 2000. Acesso em 03 de setembro 2010. Disponível em: < <http://www.agenda21empresarial.com.br/> >
- BARBIERI, José Carlos; et al. Responsabilidade Social e Filantropia Estratégica: Uma Análise dos Relatórios de Sustentabilidade de Empresas Brasileiras. **Anais... ENANPAD – XXXV Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro/ RJ – de 4 a 7 de setembro de 2011.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**. As estratégias de mudanças da Agenda 21. Petrópolis. Ed. Vozes. 2009.
- BAVA, S. C. **O terceiro setor e os desafios do Estado de São Paulo para o século XXI**. Mimeo, 2000.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho De, RODRIGUES, Ângelo Constâncio, PENIDO, Aline Micheli da Silva. Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção -A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. **Anais** - Rio de Janeiro, outubro/2008.
- BUENO, Erika Lacerda, SERPA, Paula Tavares, SENA, Renata Balmant, OLIVEIRA, Rosely J. B. De, SOEIRO, Simone. A responsabilidade social e o papel da comunicação. Instituto Ethos. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. Prêmio Ethos Valor. Vol.1. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002.
- BRUNI, L. **Reciprocità; dinamiche di cooperazione, economia e società civile**. Milão, Bruno Mondatori, 2006.
- BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2005.
- CARDOSO, Ruth. **Cidadania Empresarial**: O Desafio da Responsabilidade. Update Br/Eua, Amcham, n. 363, p. 115-120, ago., 2000.
- CARROLL, A. B. **The pyramid of corporate social responsibility**: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, July-August, 1991.
- COLTRO, A. **Ética e responsabilidade social corporativa**: questões contemporâneas. São Paulo: Conhecimento & Sabedoria, 2004.
- COMISSÃO EUROPEIA. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. **Livro Verde da Comissão Européia**, Direção-Geral do Emprego e Assuntos Sociais, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**, 10 ed. – São Paulo: Ed. Cortez, 2008.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- DINIZ, Maria Helena. **Lições de Direito Empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FALLER, Maria Helena Ferreira Fonseca. **Economia de comunhão e função social da empresa: uma aproximação possível?** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2010.
- FERREIRA, C. P. Victor; CARDOSO, S. R. Antônio; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- FERRARI, Aguilar. **A influência dos investimentos em responsabilidade social sobre a imagem e a capacidade competitiva das organizações**. Univ. Gestão e TI, Brasília, v. 1, n. 2, p. 137-163, jul./dez. 2011.
- FREEMAN, E.; LIEDTKA, J. Corporate social responsibility: acritical approach. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 92-97, 1991.
- FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 117 p. 1974.
- GARCIA, B. Responsabilidade social empresarial, estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos. Em **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. (pp. 13-36). São Paulo/Petrópolis: Instituto Ethos, 2002.
- GARCIA, Joana Coeli Ribeiro et al. Responsabilidade social: contra ou a favor?. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 303 - 318, mar. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/10951>. Acesso em: 16 Dez. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa?** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- G1. Cetesb multa Ultracargo em R\$ 22,5 milhões após incêndio em Santos. **Disponível em:** <http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2015/04/cetesb-multa-ultracargo-em-mais-de-r-22-mi-apos-incendio-em-santos.html>. Acesso em: 20 de abril 2015.
- HUNT, E.K. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p.1-15.

LANTOS, Geoffrey P., (2001) "The boundaries of strategic corporate social responsibility", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 18 Iss: 7, pp.595 – 632.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUCAS, A. D. P. **A difusão de empresas de economia de comunhão no mercado sob a ótica da teoria dos jogos.** 2007. 152 f. Dissertação - Programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEGASSI, Claudia Herrero Martins, ARAUJO, Evandro Jose da Cruz. **Economia de comunhão e economia solidaria:** uma distinção de conceitos. Revista de Economia de Comunhão, Rio de Janeiro, n 3, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4°. reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MONKS, J. G. **Administração da produção.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

OLIVEIRA, F. R. M. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã.** São Paulo: UNESP, 2000 (Monografia). Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 12 Set. 2012.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUARTANA, P. et al. **Economia de comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a cultura do dar.** Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 1992.

RABELO, N. S.; SILVA, C. E.. Modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.2, n.1, 2011.

Revista Carta Capital _ <http://www.cartacapital.com.br/revista/873/o-espirito-da-desigualdade-7153.html>, publicado em 30 de outubro de 2015. Acesso em 8 de novembro de 2015.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SAAD, Camila Schahin, CARVALHO, Carolina Dutra, COSTA, Thaís Mattar. Meio ambiente é o negócio. Instituto Ethos. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades.** Prêmio Ethos Valor. Vol.1. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento.** Curitiba: Champagnat, 2001

SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of human Values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SEIFFERT, M. E. B., **Gestão Ambiental: Instrumentos, esferas de ação e educação ambiental.** 1 ed. São Paulo: Atlas 2010.

SILVEIRA, N.C. **Aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:** estudo de caso com uma empresa da Economia de Comunhão. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON Robert. **Administração da Produção.** Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 728 p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 6 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática.** 1. Ed. São Paulo: FGV, 2004.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. Instituto Ethos. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades.** Prêmio Ethos Valor. Vol.1. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. A Gestão para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável. **Revista Fundação de Apoio à Tecnologia – FAT.** São Paulo: Ethos, mar/abr/mai-2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNG, Maurício T., MORALES, Santiago C., ORCHIS, Marcelo A., Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. Instituto Ethos. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades.** Prêmio Ethos Valor. Vol.1. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002.

ZENISEK, Thomas J. Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. **The Academy of Management Review**, vol. 4, n. 3, p. 359-368, jul. 1979.

APÊNDICE

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Perguntas para os proprietários:

1. Como conheceram o projeto da EdC?
2. O que os motivou a adesão do projeto?
3. Quais as expectativas iniciais?
4. Como aderir ao projeto?
5. Quais os benefícios e desvantagens ao aderir ao projeto?
6. Como é gerir uma empresa de EdC? Quais os desafios?
7. Qual o diferencial desse modelo em relação aos outros modelos de gestão?
8. Quais os pontos fortes e fracos da EdC?
9. Seria a EdC um modelo eficiente de gestão e com expectativas de crescimento? Por que?
10. Seria a EdC um viés distantes da realidade empresarial atual? Por que?
11. Na prática, esse modelo de gestão atende aos interesses dos agentes envolvidos com a empresa?
12. Qual a relação entre EdC e responsabilidade social empresarial?
13. Hoje, qual a influência/participação da religião nos negócios?
14. Como ocorrem os relacionamentos por meio desse modelo de gestão na empresa? (relacionamentointre os donos e empregados, empregados e clientes, donos e fornecedores e etc)
15. Quais os pontos fortes na construção dos relacionamentos no modelo da EdC? (parte positiva)
16. Quais as vantagens competitivas que esse modelo pode oferecer em relação aos concorrentes?

Perguntas para os colaboradores:

1. Como é fazer parte dessa empresa?
2. Quais os pontos positivos e negativos em trabalhar nessa organização?
3. Qual a diferença entre trabalhar numa empresa como essa em relação a outra empresa?
4. O que mais se destaca de positivo nessa empresa na sua concepção?
5. O que contribuiu ou mudou na sua vida após começar a trabalhar na empresa?
6. Como ocorrem os relacionamentos?
7. Como é o ambiente de trabalho? Agradável, estressante? Por que?

8. O que precisa melhorar na empresa?
9. Conhece a EdC? O que sabe sobre?
10. Caso fosse abrir sua própria empresa recorreria a esse sistema de gestão também? Por que?

Questionário para os Clientes:

Sexo: M F

Grau de Escolaridade: Ensino Fundamental incompleto Ensino Fundamental completo Ensino Médio incompleto Ensino Médio Completo Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Idade: De 15 a 25 anos de 26 a 36 anos de 37 a 47 anos de 48 a 59 anos Acima de 60 anos

1. Qual a principal característica da empresa pesquisada?

Preço baixo Qualidade do produto Bom atendimento Responsabilidade social outros

2. Qual a sua avaliação sobre o atendimento da empresa pesquisada?

Ruim regular bom Muito bom Excelente

3. Qual a sua avaliação sobre os produtos ofertados pela empresa pesquisada?

Ruins Regulares Bons Muito bons Excelentes

4. Como você avalia o local de compra?

Estressante Desagradável Indiferente Agradável Aconchegante Outros _____

5. O que precisa melhorar no produto ofertado pela empresa?

Preço Qualidade Variedade Durabilidade Imagem

6. Você conhece o modelo de gestão da empresa pesquisada?

Sim Não

7. Conhece as ações de responsabilidade social da empresa estudada?

Sim Não

8. Já ouviu falar em Economia de Comunhão (EdC) e/ou Responsabilidade social empresarial (RSE)?

Sim, de ambos Sim, da EdC Sim, da RSE Não conheço

9. A quanto tempo é cliente da empresa pesquisada?

primeiro contato menos de um mês Entre dois e seis meses Mais de um ano Mais de três anos
Desde a inauguração

10. Como tomou conhecimento da empresa pesquisada?

Indicação de amigos Contato com os produtos na casa de terceiros Através da Internet ou outros meios de comunicação Ao passar pela local onde a empresa está estabelecida Outros _____

11. O que motivou a optar pela compra na empresa pesquisada?

Proximidade Bom atendimento Preços Justos Qualidade do Produto Responsabilidade Social
Falta de opção Outros _____

12. O que diferencia essa empresa das demais?

13. Numa escala de 0 a 10, onde 0 demonstra o não atendimento das necessidade dos cliente e 10 demonstra o total atendimento das necessidades dos clientes, qual a nota que você atribuiria a empresa pesquisada?
