

## Gestão Socioambiental

### Racionalidade Organizacional, Responsabilidade Social e os Desafios da Convivência: o caso da Serasa S.A.

#### AUTOR

SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

Centro Universitário 9 de Julho UNINOVE

sergiomoretti@uol.com.br

#### RESUMO

**Palavras-chave:** racionalidade organizacional, responsabilidade social; gestão social.

Este estudo se desenvolve no campo do envolvimento empresarial com ações de caráter assistencial social. Trata-se de um tema que justifica sua importância *prima facie* por conjugar sob um mesmo projeto, duas racionalidades e éticas diversas, no sentido weberiano destes conceitos. O mundo empresarial remete-nos a um território praxiológico, com normas, teorias e pressupostos econômicos específicos. Sua existência é determinada pela lógica de mercado. De outro modo, as ações no âmbito da sociedade adentram um mundo axiológico, no qual imperam os valores nas relações entre os indivíduos, e deles com as instituições, visando ao melhor arranjo da comunidade. Como Responsabilidade Social das Empresas - RSE entende-se a participação das mesmas em ações de caráter assistencial, ou qualquer tipo de suporte não obrigatórios junto aos seus *stakeholders*. Este estudo conduziu uma revisão da literatura da RSE e da tradição dos estudos organizacionais que buscam, ou criticam a racionalidade na burocracia das organizações como justificativa das ações administrativas. Foi conduzida uma pesquisa exploratória qualitativa na Serasa S/A. Trata-se de um referencial empírico, cujo valor reside na possibilidade de mostrar, na prática, os desafios de se conviver a racionalidade organizacional com a responsabilidade social.

#### ABSTRACT

**Key-words:** organizational rationality; corporate social responsibility; social management.

This study was developed in the field of managerial involvement with corporate responsibility actions. The corporate world conveys to a praxiological territory with rules and specific economic principles. Its existence is determined by the market logic. Otherwise, actions on the society territory are conducted in an axiological way under the logic of the living values among individuals and their relationship with institutions. As Corporate Social Responsibility – CSR, we understand those actions the corporations take by the side of the community in order to support their needs. The debate about corporate social responsibility has been characterized by the corporate speech and focused on the operating side of the issue. This study revised the CSR and traditional bureaucratic and rationality approaches literature. An exploratory qualitative research was conducted in Serasa S.A. aiming to approach concrete example of social corporate programs. It considers an empiric referential, which value resides on the possibility of showing, in practice, the challenges of dwelling the organizational rationality with the social responsibility.

## Introdução

Este estudo se desenvolve no campo do envolvimento empresarial com ações de caráter assistencial social. Trata-se de um tema que justifica sua importância *prima facie* por conjugar sob um mesmo projeto, duas racionalidades e éticas diversas, no sentido weberiano destes conceitos. O mundo empresarial remete-nos a um território praxiológico, com normas, teorias e pressupostos econômicos específicos. Sua existência é determinada pela lógica de mercado. De outro modo, as ações no âmbito da sociedade adentram um mundo axiológico, onde imperam os valores nas relações, entre os indivíduos. A racionalidade que norteia a vida social se baseia nas convicções. Sua ética é a da solidariedade entre os cidadãos. Como Responsabilidade Social das Empresas - RSE entende-se a participação das mesmas em ações de caráter assistencial, ou qualquer tipo de suporte não obrigatório junto aos seus *stakeholders*, nestes incluídos o público interno. A intensificação da participação das empresas e as alianças com setores da sociedade civil implicam um arranjo consensual de prioridades. Todos possuem agendas, motivos e urgências específicas, despertando, naturalmente, mas contrariamente à sua importância, são escassas as publicações sobre o campo e, quando existentes, carecem de sinergia entre si. (Gomes; Moretti, 2007)

A tônica dominante nas definições sobre a RSE na literatura nacional se baseia em um acorde composto por três elementos principais: valores, ações e relações. Os valores serão éticos, morais, ou culturais; as ações serão dirigidas para algum grupo comunitário, ou social mais amplo, e as relações deverão ser com os *stakeholders* em geral. *A responsabilidade social é mais do que um conceito. É um valor pessoal e institucional que se reflete nas atitudes das empresas dos empresários e de todos os seus funcionários e parceiros* (Melo Neto; Froes, 2001 p. 217). A ênfase que cada um deles vem a receber, ou as combinações que venha a estabelecer estará sempre de acordo com a orientação de seu autor, como na definição de Borger (2003), *A R.S.E pode ser vista como uma obrigação moral da gestão empresarial ou como resultado da pressão da sociedade organizada por políticas e legislações que protejam os direitos humanos, promovam melhores condições de trabalho e preservem o ambiente para as presentes e futuras gerações.* (Borger, 2003 p. 7)

A orientação do Instituto Ethos, a maior instituição empresarial ligada a RSE é por sua vez, fundamentada na abordagem dos *stakeholders*; sua definição mostra a ligação entre as questões empresariais e sociais. Apesar da indicação da ultrapassagem da lei para o enquadramento em uma política recomendada de RSE, certa ênfase é colocada no fator desempenho e estratégia de negócios. *A Responsabilidade Social Empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal... Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio.* (Instituto Ethos, 2003, p. 13)

Como se pode perceber, as questões de compromisso moral são sempre muito exploradas, porém não se deve estranhar essa tendência. O fundamento ético e moral é um recurso válido que não é limitado por uma necessária e longa explanação normativa a respeito dos direitos e deveres sociais das empresas. *Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes... assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades* (Ashley, 2003 p.6-7). Esse é um ponto crucial, pois não há ainda nenhuma lei que obrigue uma empresa a fazer doações. O que existe de importante nesse sentido são as isenções legais, o que indica uma forte participação do setor

público, restando verificar a relação ética ou moral com uma contribuição da qual se tirará algum benefício posterior.

As partes componentes deste trabalho buscam melhor esclarecer os pontos levantados acima. A seguir será proposto o problema da pesquisa e o objetivo do estudo, uma revisão da literatura, a apresentação dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo do Estudo**

O objetivo geral deste estudo é demonstrar o *modus* operacional de uma gestão social comparado a sua gestão gerencial, buscando preencher um espaço negligenciado na literatura e pesquisas atuais que têm se concentrado somente nos aspectos operacionais da Responsabilidade Social. Como veremos no *paradigma paraeconômico* de Guerreiro Ramos (Ramos, 1983,1989), é preciso romper esta centralidade, adotando uma perspectiva multicêntrica.

Após um início mais voltado aos debates sobre razões e motivos do envolvimento empresarial com questões sociais, as publicações foram cedendo espaço para os problemas voltados à sua execução negligenciando a discussão mais persistente e atualizada sobre suas origens. A tendência à acomodação sobre uns poucos autores e a proliferação de estudos de caso pode demonstrar que a problematização do campo estacionou em patamares confortáveis dos estudos sobre aspectos operacionais, como se a questão da RSE fosse somente a respeito de qual prática é melhor para se tirar proveito do esforço que fazem as empresas em sua face social. Esta questão gera a primeira hipótese deste estudo a ser demonstrada por meio da revisão da literatura.

**Hipótese 1:** Há uma concentração dos estudos do campo sobre poucos autores e a predominância dos aspectos operacionais sobre as causas da RSE.

A questão da convivência possível entre os distintos territórios da responsabilidade empresarial e da solidariedade social no sentido weberianos destes conceitos, gera a segunda hipótese do estudo, ou seja, a necessidade de se estabelecer novos padrões de atuação e inter-relação ente as empresas e as organizações da sociedade civil, notadamente as Organizações não Governamentais – ONGs, as quais prestam serviços às primeiras em seus programas sociais. Esta hipótese será demonstrada por meio da pesquisa exploratória qualitativa conduzida na Serasa S.A.

**Hipótese 2:** Há possibilidade de convivência entre as racionalidades empresarial e social nas questões ligadas à RSE.

### **Revisão da Literatura**

O movimento da RSE se desenvolveu no Brasil com uma velocidade notável a partir do final da década de 1990, proporcionado, principalmente, pelos institutos e fundações ligados à comunidade empresarial. A criação dessas instituições foi muito importante para estabelecer uma visão da RSE que fosse menos vinculada aos movimentos sociais – iniciados em meados da década de 1980 - liderados pelas ONGs. Com isso, o discurso do campo foi sendo dominado por um tom menos social e mais operacional, o que vinha a calhar às empresas, pois o que se discutia não era se deveria haver RSE, mas como deveria ser executada. Assim, possíveis demandas da sociedade civil puderam ser amenizadas pelo engajamento crescente de empresas em programas sociais. Em reforço a este argumento, a pesquisa de Iizuka e Sano (2004) sobre o Terceiro Setor mostra que a produção desta área sofre os mesmos problemas da RSE: uma excessiva concentração nos aspectos operacionais e pouca reflexão crítica sem desmerecer a importância de conhecimentos e análises gerenciais / instrumentais, *um setor que se propõe a transformar a realidade ou as condições sociais, políticas e econômicas deve*

*evoluir e transitar em áreas menos normativas e assuntos que não estejam restritos às necessidades imediatas e “prementes” desta área/setor. (p.12)*

Para a melhor compreensão das forças envolvidas nesta discussão, selecionamos **duas linhas principais** que concentram as questões mais importantes; a assimetria de suas proposições poderá fornecer uma idéia da intensidade do debate. As classificações encontradas são variadas, de forma que, para as necessidades de nosso caso, desenvolvemos uma taxionomia própria que, no nosso entender, é mais adequada. A **primeira linha** (Friedman,1970) (Jensen, 2002) a mais tradicional, postula que as empresas não devem se preocupar com a responsabilidade social e sim, com seus afazeres, ou seja, devem se concentrar nos negócios; com isso, todos saem beneficiados no longo prazo. O principal ponto de tensão para os autores norte-americanos desta linha é com o possível impacto sobre a lucratividade que ações fora da alçada da empresa podem causar.

Um levantamento apresentado por Margolis & Walsh (2003) revela que o ponto de tensão pode ser excesso de zelo dos seguidores da linha contratual. Eles informam que, entre 1972-2002, foram publicados 127 artigos, examinando a relação entre a conduta socialmente responsável das empresas e seu desempenho financeiro. Em 109 artigos, a responsabilidade social das empresas foi tratada como uma variável independente, prevendo resultado financeiro; em 22 artigos, como variável dependente deste resultado e, em somente 4 deles como ambos os casos. O surpreendente é que 54 artigos (metade) apontaram uma variação positiva, somente 7 estudos apontaram relação negativa e os restantes um misto de resultados. Um claro sinal surge deste resultado sugerindo que há uma associação positiva e certamente pouca evidência de uma associação negativa entre os custos dos programas sociais das empresas e seu resultado financeiro final. (Margolis; Walsh, 2003 p. 277)

A **segunda linha** prega que as empresas devem se envolver com a responsabilidade social, por razões diversas. Dividimos esta linha em três variantes: a **estratégica** (Carrol, 1999) (Wood, 1991) (Ventura, 2003), vê oportunidades de negócios no processo; a **ética dos negócios** (Ferrell et all, 2001) (Curado, 2003) (Lipovetski, 2004) (Kreitlon, 2004) percebe as empresas como agentes morais e portadoras de uma ética empresarial; a **sistêmica** (Donaldson & Preston, 1995) (Logsdon & Yuthas, 1997) (Freeman, 2003), postula o envolvimento das empresas com os diversos públicos de interesse, ou *stakeholders*.

Como podemos perceber, trata-se de duas visões opostas do sistema econômico e social. A primeira é fortemente apoiada no aspecto legal, que garante os direitos dos acionistas em retirar o lucro das operações de suas empresas após o recolhimento dos impostos, taxas, e direitos patrimoniais e legais. A segunda se fundamenta em uma visão integrada e idealizada da sociedade, e do sistema econômico, tendo como sustentáculo uma visão mais abrangente das poderosas interações destes dois macrossistemas. Podemos adiantar que a evolução dos acontecimentos tornou a linha tradicional difícil de ser defendida. Embora se tenha conhecimento de que o direito de propriedade é garantido por lei - o que inclui os direitos dos acionistas -, não participar da agenda positiva é uma posição contrária à tendência do movimento global e deve ser pesada com muito cuidado.

No caso brasileiro, estudos publicados no âmbito do ENANPAD fizeram importantes contribuições para este campo podendo se estabelecer como novas referências e que, em nosso parecer, foram pouco utilizadas nos estudos posteriores. Curado (2003) trabalhou as questões de autoridade relacionando este conceito com os fundamentos da responsabilidade legal e compromisso social do empresariado. Suas conclusões foram facilitadas pela ampla utilização das pesquisas do IPEA (2000) e do Instituto Ethos (2001), por meio das quais pode

corroborar seu argumento. É difícil compreender a razão da pouca utilização das referidas pesquisas por outros pesquisadores. Ventura (2003) dedicou-se a analisar a proposta de um *novo espírito do capitalismo* e com o respaldo de Weber (2004) pode estabelecer um ponto de partida para a RSE pela necessidade de justificar a atuação das empresas pelo seu interesse social, uma prova de boa vontade e um ajuste do sistema capitalista aos novos tempos de pressão social. Kreitlon (2004) demonstrou que a abordagem monológica e, predominante da RSE evita qualquer questionamento mais profundo e que o argumento de uma empresa ética parece bastar por si só para justificar o movimento. A filantropia ainda impera, e o que se percebe é a preocupação com resguardar a imagem de compromisso com a sociedade, maior do que a ação social em si. Todos estes autores poderiam estar mais presentes no *corpus* dos trabalhos posteriores, mas não foi isso que se viu. Algumas exceções vêm a seguir.

Passador et al (2005) pesquisaram as principais abordagens utilizadas pelos artigos publicados nos anais da ENANPAD até 2004. Dizem os autores, que *na mídia, nos discursos de empresários e até mesmo em trabalhos acadêmicos vê-se o tema da responsabilidade Social apresentado com um único entendimento: o de responsabilidade das empresas para com a sociedade onde estão inseridos* (p.1). O artigo revela que os autores pesquisados têm um ponto em comum, o de que a exigência da sociedade é um fator suficiente e justificador *a simples reprodução de um discurso não contribui para a formação de uma sociedade melhor* (p.14-15). O artigo também, propõe um *continuum* de classificações para a RSE que varia de modismo até obrigação, passando pela legitimidade e ética, bastante útil para engrossar os poucos pesquisadores que procuram trabalhar os modelos.

Macke & Carrion (2006) com uma bibliografia bastante distinta da média dos outros artigos propõem que seja incluído no debate o conceito de capital social, impondo uma perspectiva interdisciplinar no campo de estudos da RSE questão justificada pela complexidade dos vetores envolvidos em sua elaboração, conforme já havíamos proposto em nossa Introdução. A vertente econômica obscurecida pelo tratamento operacional sob a qual a RSE tem sido analisada não considera a importância de todos os outros aspectos negligenciados *o tratamento de problemas sociais complexos não se resume em uma gestão eficiente dos recursos financeiros e que a produção de transformação social vai além da implementação de programas sociais* (p.15). A taxionomia de Pereira & Campos (2006) para os diversos modelos conceituais propostos na bibliografia exposta na Tabela 3, também é digna de nota constituindo uma excelente referência para futuros trabalhos nessa área, que esperamos ultrapassem a atual zona de conforto que os resultados parecem mostrar. Como já vimos a tônica dominante se baseia em uma combinação de valores, ações e relações. Os valores serão éticos, morais, ou culturais; as ações serão dirigidas para algum grupo comunitário, ou social mais amplo, e as relações com o público interessado em geral. Para os autores, *as definições acerca da responsabilidade social não demonstram pleno consenso teórico em função do contexto sócio-cultural e econômico em cada uma delas foi concebida* (p.13).

## **A racionalidade e as organizações**

No início de “Economia e Sociedade”, Weber (1968) expõe seu conceito de que a Sociologia é a ciência que busca um entendimento interpretativo de ação social, no qual os sujeitos se balizam nos comportamentos de outros (outrem) para orientar seus próprios desenvolvimentos. *Devemos falar de ‘ação’ no sentido de que o agir individual vincula um significado subjetivo ao seu comportamento – seja aberto ou não, omissivo ou consentido. Ação é ‘social’ no sentido de que seus significados subjetivos levam em consideração o comportamento de outrem orientando assim o seu desenvolvimento* (Weber, 1968 p.4;

tradução do autor). Por outrem devemos entender uma pessoa isolada, ou um grupo de pessoas, inclusive a multidão e a ação social podendo ser orientada pelo passado, presente ou futuro. Contudo, não é qualquer relação que importa, pois um simples contato não é suficiente para estabelecê-la, mas sim, aquela pela qual algum tipo de entendimento pode prosperar. A pressuposição fundamental de uma atividade social é, pois, a relatividade significativa ao comportamento de outrem.

Weber distingue quatro tipos de ação social, classificadas segundo as racionalidades que as caracterizam (Freund, 1970 p. 81-82): por finalidade, ou seja, relativa aos fins (instrumental); determinada pelas expectativas das ações dos outros e do mundo exterior; por valores, sejam éticos, estéticos, religiosos; determinados pelo valor em si independente do êxito a ser alcançado; por afetividade; discriminados por afetos, emoções e sentimentos; por tradição; distinguidos pelos usos e costumes, ou seja, as tradições enraizadas nas pessoas.

A novidade introduzida por Weber (1968) é, justamente, a de tratar as ações sociais segundo um tipo de racionalidade que lhe permitisse evitar o conflito com outras racionalidades, desviantes, ou desclassificadoras. Trata-se, de fato, de um método de classificação e de entendimento - um tipo-ideal - e, por esta razão, esta parte de sua sociologia é conhecida como compreensiva (*verstehen*). Cada racionalidade possui uma peculiaridade. A tradicional consiste em uma conduta sem espaço de reflexão e será mais forte quanto maior for o grau de institucionalização a que se refere. Faz-se, porque tem que ser feito, há pouca discussão, e pode ser de origem religiosa ou não. A racionalidade afetiva se aproxima um pouco da tradicional por seu caráter não-compreensível; age, de maneira afetiva, o indivíduo que quer tanto a vingança, quanto o amor. A ação racional por valor, inspira-se na convicção seja de que ordem for: religiosa ou política. Finalmente, a ação racional, por finalidade ou instrumental, possui uma prioridade em relação às demais, devido à sua característica intrínseca de racionalidade. Trata-se de um tipo de conduta que pede uma reflexão e ponderação entre meios e fins, não no sentido do valor (o que também pode ocorrer), mas no sentido da finalidade objetivada. Assim como a ação tradicional, trata-se de um tipo-ideal bastante forte. É o tipo característico das organizações de negócios.

A burocracia constitui um tipo-ideal de racionalidade instrumental, que tornava a possibilidade de uma racionalização instrumental da sociedade como um todo, um perigo verdadeiro, e contra o qual ele se posicionou. Suas características seriam: subordinação a uma autoridade, hierarquia de funções, gestão apoiada em documentação, um espaço distinto do doméstico, especialização e tecnicidade das atividades, separação entre público e privado, normatização, impessoalidade e, por esta razão, isomorfismo, o que quer dizer que pode ser incorporado por diferentes culturas (Motta; Vasconcelos, 2004). Não é demais destacar que, se o conceito de burocracia serviu para dotar a empresa de um corpo, no sentido de uma estrutura funcional e ideológica, a empresa também serviu para comprovar as vantagens da racionalidade instrumental, para uma organização movida com a finalidade de lucro.

Diversos autores desenvolveram estudos baseados nos princípios estabelecidos por Weber; para efeito desse artigo apresentaremos uma visão geral desse campo. Nos estudos de Merton, as rotinas da burocracia reforçam as regras como fins e não mais como meios, criando uma espécie de psicose profissional, e as contradições internas a qualquer estrutura produzem conflitos. Para Selznick, há conflitos de interesse e de fins entre os subgrupos de especialidade, gerando baixa eficiência da máquina burocrática. Gouldner mostra que o excesso de controle gera tensões, e as regras servem também como defesa dos níveis inferiores (a conhecida operação-padrão). March e Simon partiram do pressuposto de que a premissa básica da Administração Científica, a do *homo economicus*, ou seja, da racionalidade absoluta de conduta - sempre de caráter econômico - não era a única forma de explicar a conduta humana. Por esta razão, o modelo que defendem é denominado de racionalidade limitada. Finalmente, Crozier produz uma síntese de todos os anteriores,

definindo a burocracia como um “modelo de relações humanas” que permitem a cristalização de rotinas e normas administrativas, criando uma espécie de *ciclo vicioso burocrático* que cria o isolamento das especialidades (leia-se departamentos) e o baixo rendimento da máquina burocrática (Neves, 2002 p. 42).

Para Ramos (1983), é necessário entender uma ação empresarial e, portanto, administrativa, como uma ação social, porém, dentro do entorno organizacional tipificado pela burocracia. Uma ação administrativa, por excelência, é a forma de operação de uma burocracia, toda modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, supondo que seus agentes, enquanto a exercem, estejam sob a vigência predominante da ética da responsabilidade (Ramos, 1983 p.68). Para ele, o modelo de análise da área de administração e da ciência social em geral é unidimensional, porque, em grande parte, reflete o paradigma de que o mercado é a principal categoria de ordenação das atividades pessoais e sociais. Sua proposta multidimensional amplia o escopo de análise, ao considerar um **paradigma paraeconômico**, que inclui uma variedade de enclaves, dos quais o mercado é somente, mais um entre outros, indicando ser a economia apenas uma parte do tecido social. O ponto central desse modelo é a noção de delimitação organizacional que envolve: a) uma sociedade constituída de enclaves, na qual o homem desempenha uma série de papéis de forma integrativa; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar políticas públicas distributivas. Este modelo, embora prescritivo e idealizado, como reconhece o próprio autor, é bastante inspirador para este estudo na medida em que é oferecido dentro do escopo e do contexto das teorias organizacionais. (Ramos, 1989)

### **Metodologia do estudo de campo**

O estudo de campo foi conduzido na Serasa S/A entre 2003-2005, os dados da empresa são de 2007. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado criada em junho de 1968 por um *pool* de bancos, com o objetivo de prestar serviços de informações para seus associados, na área de análise de balanço e crédito. Seus acionistas são setenta e uma instituições financeiras; possui cerca de dois mil funcionários e tem um faturamento na ordem de 500 milhões de reais. Com atuação nacional e presença em todas as capitais, mediante uma rede corporativa de comunicações, totalmente conectada entre si, está atuante no dia-a-dia das pessoas, fornecendo em real time mais de 3,5 milhões de consultas diárias demandadas por mais de trezentos mil clientes diretos e indiretos. Desde sua criação, a empresa vem perseguindo uma evolução constante no modelo de negócios até chegar ao modelo atual de Tecnologia de Crédito. A partir de 1993, com uma estratégia de aproximação direta com o mercado de empresas não financeiras, a Serasa expandiu sua penetração para todos os setores da economia, completando um ciclo de expansão que consolidou sua liderança nesse mercado. Desde então, atua em uma posição de liderança por meio de um grande *portfólio* de serviços, atendendo a todo tipo de instituições. Em pesquisa realizada pela revista Exame, a Serasa foi classificada, pelo sétimo ano consecutivo, entre as melhores do País. Conquistou também o Prêmio Ibero-americano da Qualidade (2002) e pela segunda vez consecutiva foi selecionada pela pesquisa Great Place to Work entre uma das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina, entre outros prêmios nacionais e internacionais.

Desde sua criação, a Serasa procurou desenvolver uma cultura empresarial e um modelo de gestão, compatíveis com sua origem bancária e as necessidades específicas de seu negócio, intimamente ligadas a uma sensível questão para todos os cidadãos do país, ou seja, crédito. O cuidado no relacionamento com o cliente assim como a necessidade de manter um clima tranquilo constituem aspectos que não podem passar despercebidos no desenvolvimento de seu modelo de gestão. Muitas vezes, lida-se com a desilusão e o desespero de empresas, e

pessoas, que perdem suas contas em bancos, ou necessitam, urgentemente, de crédito para comprar algum bem.

Sua atuação na responsabilidade social remonta aos primórdios deste movimento no Brasil. Atualmente, a empresa conta com cerca de mil voluntários dentro de seus quadros e apóia mais de cem instituições voltadas ao trabalho social. Seu programa de empregabilidade para pessoas com deficiência física tornou-se referência nacional. Cerca de 3% de seu orçamento é dirigido à Responsabilidade Social. A Serasa publica, anualmente, um “Relatório de Responsabilidade Social Corporativa”, de acordo com as orientações do Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos e, também, os indicadores estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). Seu presidente Elcio Anibal de Lucca é um dos maiores incentivadores e propagadores da RSE no Brasil. Em 2003, recebeu o “Prêmio Responsabilidade Social da ADVB”, como reconhecimento por seu trabalho.

Tratando-se de uma pesquisa exploratória qualitativa, foram feitas entrevistas pessoais sobre vários assuntos: valores e cultura empresariais, voluntariado em ações sociais, trabalho com as ONGs e relação com os *stakeholders*. Em todos os casos, foi adotado o princípio de entrevistas com especialistas. A seleção de entrevistas baseou-se nos seguintes critérios: a) para a cultura e valores, foram entrevistados os três funcionários mais antigos, ainda em atividade, para constatar a evolução destes aspectos na vida da organização; b) para as questões específicas de ações sociais, foram realizadas seis entrevistas com os responsáveis pelas funções relacionadas; os voluntários da empresa em ações sociais foram propostos pela empresa, por sugestão do autor; c) sobre a relação com os *stakeholders*, buscaram-se igualmente, responsáveis e também os beneficiários, em três entrevistas; d) as ONGs foram selecionadas aleatoriamente, da relação que consta no sítio da empresa disponível na Internet, sob o título “Instituições Parceiras” na área destinada à “Serasa Social”; foram visitadas, e entrevistadas, três ONGs: a MAESP – Minha Casa: Lar das Crianças e Adolescentes conveniada com a Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social, do Governo do Estado de São Paulo, cuja proposta principal de atuação é cuidar dos filhos de encarcerados; a COLMÉIA – Instituição a Serviço da Juventude há mais de sessenta anos tem a missão de qualificar os adolescentes para o trabalho, a exemplo da capacitação profissional dos filhos e filhas dos empregados dos moradores dos Jardins; e, a ADERE – Associação para o Desenvolvimento e Recuperação do Excepcional que lida com crianças excepcionais há mais de trinta anos.

A proposta desse procedimento foi comparar o discurso empresarial, facilmente detectável na comunicação oficial da empresa, com a prática do campo. Procurou-se, por esta razão, coletar informações da maior parte dos envolvidos nos diversos processos sugeridos. As entrevistas foram gravadas, e seu conteúdo serviu como material empírico para observar o estado da arte da prática da responsabilidade social e também como matéria-prima de informações, na forma dos verbetes que ilustram e espelham o referencial teórico. As citações são classificadas segundo o tipo de funcionários entrevistado: funcionários, voluntário, Serasa social e o nome da ONG.

## **Resultados da pesquisa**

A Hipótese 1, pode ser confirmada, além do já exposto na Revisão da Literatura, pela predominância dos aspectos operacionais sobre os de fundamento nos artigos selecionados nos anais da área temática Gestão Ambiental e Social – GSA do ENANPAD. A razão de sua escolha se deve ao fato de que existe uma concentração do campo da Gestão Social e Ambiental em um mesmo guarda-chuva temático, facilitando a seleção dos trabalhos mais pertinentes ao objetivo da pesquisa. A área sob essa denominação foi criada em 2003, sendo



que antes desse período os artigos que tratavam desse tema estavam distribuídos entre as diversas outras áreas. Entre 2003-2006, o total de produção de artigos no GSA foi de 198 artigos. Deste total, 20 artigos formam um grupo selecionado com base na proposta de se discutir e propor questões fundamentais sobre a RSE, ou seja, as necessidades e razões que se impõem às empresas e à sociedade em geral e, como apresentaremos, foram por sua vez divididos por referenciais teóricos específicos. Os demais foram agrupados por sua proposta temática de dirigir seu foco para as ações das empresas, caso do grupo de 43 artigos que contemplou a gestão, como também dos 91 artigos que enfocaram os aspectos de sustentabilidade e, ainda, dos 44 artigos que cobriram o tema das ONG's, descartado por cobrir o lado de instituições do Terceiro Setor e não as empresas de negócios.

A Hipótese 2, deve considerar a pesquisa na Serasa S.A. As entrevistas com os funcionários mais antigos demonstraram que a evolução dos valores da Serasa foi realizada com base em dois princípios: primeiro, estar presente em todos os segmentos da economia, oferecendo serviços para empresas de todos os portes, e segundo, compartilhar as sugestões de melhoria dos funcionários, que podem formar grupos de qualidade, para aperfeiçoar processos e procedimentos. *A gente trabalha na cultura de projetos, então tudo na empresa é transformado num plano de ação* (Funcionário – um, 2003). *Qualquer pessoa pode levantar a bola* (Funcionário – dois, 2003). *A gente procura sempre trabalhar com a racionalização de processos* (Funcionário – três, 2003).

A valorização e o aprimoramento das pessoas constituem fundamentos do modelo de gestão aplicado pela Serasa e sua principal estratégia: o aprimoramento da força de trabalho está ligado ao desenvolvimento da qualidade. A governança corporativa se fundamenta, principalmente, em uma arquitetura organizacional e em um esquema inovador de operacionalização do Planejamento Estratégico, que revelam, de forma emblemática, a inter-relação existente da empresa com seus processos e as pessoas que participam deste empreendimento. Os Valores Compartilhados Serasa incorporam e integram o sentido de Intenção Empresarial, Visão, Negócio, Missão e Filosofia. Este conjunto de diretrizes reúne os valores que permitem a orientação no dia-a-dia e em longo prazo, a todos os funcionários. Tal procedimento lhes permite agir e trabalhar, de maneira integrada e responsável, com os colegas, difundindo e dando continuidade desses valores pelas várias gerações de funcionários. O exercício do compartilhamento das decisões é encarado como forma de se exercer o comprometimento com os objetivos da empresa que são também trabalhados de maneira compartilhada, como se verá adiante.

Internamente, todos os funcionários da Serasa são chamados de Ser Serasa, um conceito criado em 1994, baseado no conjunto de valores e crenças alinhados com a Filosofia Serasa. *O Ser Serasa é a própria filosofia da empresa, por isso a Serasa faz a diferença na responsabilidade social, porque ela valoriza a pessoa e centra na pessoa.* (Serasa Social - um, 2003). O termo, em si mesmo, uma questão filosófica além dos objetivos desta tese, reforça a individualidade de cada um e faz um trocadilho com o uso dos verbos *ser* e *estar* no slogan bastante difundido na empresa, *eu não estou aqui, eu sou parte daqui*. O conceito revela a ênfase nas pessoas, apóia-se no princípio de que o crescimento individual possibilita maior capacitação, propicia novas realizações, gera crescimento e desenvolvimento das pessoas e da empresa como um todo. *Ser Serasa faz parte da gente mesmo, não é aquele negócio que chega cinco, ou seis horas, você pega a bolsa e vai embora.* (Funcionário – dois, 2003)

Embora seja uma empresa que mantém e resguarda seus funcionários, a reduzida participação de pessoas com mais de dez anos na empresa demonstra, de alguma forma, a intensidade do *turn over* no mercado financeiro. A também pequena participação de pessoas, com mais de

quarenta e cinco anos demonstra, com igual veemência, a tendência de se manter quadros mais jovens, que têm dominado no mercado ultimamente. Uma iniciativa inovadora para envolver e comprometer o corpo funcional na gestão é o Prefeito Serasa. Todo núcleo operacional, seja andar, agência ou escritório elege um prefeito por voto secreto e eletrônico que auxilia na manutenção ambiente físico e mobiliza a área para os programas da empresa.

A relação com os *stakeholders* é um vetor importante de sua gestão, a empresa oferece o Serviço de Orientação ao Cidadão informando gratuitamente como regularizar as pendências financeiras, inclusive oferecendo este serviço no Poupa Tempo, em acordo com o Governo do Estado de São Paulo. De qualquer forma, é difícil fugir do estigma de que é a Serasa que envia e gerencia estas informações; por conseguinte a importância crucial de administrar uma imagem positiva na comunidade. *Quanto mais responsabilidade ela fizer, mais ela tem a possibilidade de dizer que está defendendo o crédito e, portanto, defendendo a população porque o crédito é o que manda no mercado hoje... Mas um pouco atrás do marketing tem a questão da imagem da empresa, a imagem institucional.* (Serasa Social – dois, 2003)

O Planejamento Estratégico revela aspectos importantes sobre o funcionamento da Serasa. Na verdade, trata-se de um verdadeiro Sistema Estratégico, que abrange as etapas de formulação e operacionalização das atividades de cada exercício. No caso específico do Planejamento, eventos sistemáticos envolvendo todas as áreas e funcionários são encadeados, mostrando o envolvimento de toda equipe no processo e, portanto, a coerência com os Valores Compartilhados. *. Não sei como isso vai evoluindo, se a gente dá sorte de sempre ter tido a parte da alta direção sempre envolvida com o processo deixando a gente sempre discutir, falar, a gente é sempre muito ouvido isso é importante* (Funcionário – dois, 2003).

O processo de Planejamento tem um horizonte de cinco anos e todas as sugestões são analisadas e comunicadas para toda a empresa quais e como serão utilizadas. *As que não foram aceitas são divulgadas depois. Se for estratégico vai para lá e depois é informado o projeto. É informado onde foi incorporada a idéia, ou se a idéia está no operacional e são dados os motivos de porque não* (Funcionário – três, 2003). A persistência em manter a atualização de seu modelo de gestão constitui uma das razões para o crescimento e o sucesso que a Serasa vem experimentando nos últimos anos.

A Serasa desenvolve programas sociais em diversos campos de atividade, dentro de sua Intenção Empresarial de ser uma empresa cidadã. *Quando a responsabilidade social está na estrutura ela mostra que faz parte do DNA da empresa, fundações ficam fora do sistema* (Serasa Social – quatro, 2005). A gestão responsável da empresa segue as diretrizes principais do Instituto Ethos, no sentido de manter a coerência e a sinergia de ações voltadas para os *stakeholders* internos e externos.

Sua atenção com o público interno foi demonstrada nos itens anteriores, inclusive algumas das ações para a comunidade. A percepção de parte do público interno é que existe um esforço da empresa para ultrapassar as origens filantrópicas do processo de responsabilidade social. *Existia e existe um grupo [chamado Colabore] voltado para efeito de doações... fomos mostrar para o Elcio o que gostaríamos de estar fazendo...ele falou...peguem tudo o que a Serasa faz e montem um processo* (Voluntário Serasa – dois, 2004). Mas, ainda persiste certa imagem de filantropia. *Filantropia é você pegar mil reais do bolso e dar para a instituição sem se preocupar o que fez ou não fez.* (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

[Responsabilidade Social] é, acho que nós não temos... um grande passo, foi tirar do Elcio aquele caráter de filantropia, de benemerência e de entender como uma ação social. Não é filantropia, embora ele ainda faça filantropia, chega ao final do ano ele destaca aí cem ou duzentos mil reais para dar para as instituições e ONGs. (Serasa Social – dois, 2003)

O que muda hoje, é que as instituições eram muito assistencialistas e hoje estão tentando arranjar mais parcerias pegando voluntários que tenham profissão para ajudar na gestão das instituições... E, quando a empresa vai até lá e continua esse processo... o retorno, isso é responsabilidade social. (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

O espírito deste debate pode ser exemplificado pela atitude do presidente da Serasa, que não exita em fazer contribuições assistenciais quando necessário e, por outro lado, incentivar a formação de um processo interno de gestão social organizado. No seu ponto de vista, a questão é transparência nas ações e uma visão mais integrada de desenvolvimento. *Não dá mais para imaginar uma empresa que busque apenas resultados, sem prestar suas práticas, sua ética, seus valores e sem se envolver com a comunidade* (Lucca, 2003).

O processo Serasa Social especifica ações internas e aquelas em que há necessidade de uma atuação externa, envolvendo funcionários e recursos de qualquer natureza da empresa. Os programas externos são da alçada do Voluntariado da Serasa e os internos incluem, por exemplo, o Programa de Empregabilidade para Pessoas com Deficiência. O processo se sustenta sobre quatro pilares que se complementam. O desencadeamento se dá, quando um determinado projeto é apresentado, normalmente por um voluntário, a um Comitê Executivo que analisa e aprova os projetos. Os critérios de aprovação são concernentes à sua adequação aos objetivos da Serasa Social, ou seja, segmentos sociais em situação de exclusão social, e de sua política prioritária de transferência de tecnologia de gestão.

Desde o início da Serasa Social que aconteceu há uns doze anos, montamos uma equipe e propusemos à empresa. Isso foi evoluindo e amadurecendo, a Serasa incorporou o modelo dela, criou um modelo como base no que foi proposto e surgiu o modelo atual. (Voluntário Serasa – dois, 2004)

O primeiro pilar é o Capital Intelectual, encarregado do aprimoramento gerencial das entidades sociais, pelo desenvolvimento de planos estratégicos organizacionais e a otimização de processos e recursos. Dentro do objetivo destacado na citação anterior, consiste em um processo de transferência de tecnologia de gestão. *O voluntariado colocando na organização social o seu conhecimento em marketing, design, recursos humanos, etc.* (Serasa Social - um, 2003)

Há anos atrás quando comecei este trabalho, as ONGs não queriam nem abrir o portão para você entrar, elas queriam que você deixasse um envelope bem recheado de dinheiro na porta e nem entrasse e isso mudou, porque isso se esgota e os gestores perceberam que elas precisam das empresas, não é dinheiro em primeiro lugar, é gestão. (Serasa Social - um, 2003)

O segundo pilar é a Rede de Relacionamentos que tem que ser mobilizada, no sentido de acionar as parcerias que a Serasa mantém. Inicialmente, para definir os recursos materiais requisitados pelas instituições sociais. *A relação das entidades parceiras da Serasa hoje, a grande maioria foi indicada pelos voluntários, não existia* (Voluntários Serasa – três, 2004).

O próximo passo é buscar um doador junto a fornecedores e clientes. *Em certa instituição, as crianças não tinham bolachas para o café da tarde, conseguimos a doação por meio da rede de relacionamentos* (Voluntário Serasa - um, 2004). Os recursos governamentais também são importantes. *Sem o convênio com a prefeitura, não conseguiríamos subsistir, porque a gente tem despesa fixa de mais de oito mil por mês, a parte de encargos.* (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

Eu vou... a uma escola de panificação para ensinar adolescentes a fazer pães. Computadores eu tenho, softwares eu tenho, voluntários que possam dar aulas eu tenho, mas forno para panificação eu não tenho, mas um fornecedor ou cliente meu, tem. Então... ele faz a doação desse forno e até coloca confeitores para darem aulas para aqueles adolescentes, gerando

oportunidades. (Serasa Social - um, 2003)

O terceiro pilar da Serasa Social é a Mobilização nas campanhas fixas, como a do agasalho, brinquedo e também abrir as portas para as ONGs virem vender seus convites a bazares, jantares e eventos beneficentes. O índice de voluntariado é alto na empresa, o que facilita a mobilização. O trabalho voluntário, na favela Mauro (comunidade de entorno) caracteriza-se como uma atividade constante de muitos deles.

Nós temos campanhas permanentes. Em cada andar, temos o local destinado para as pessoas fazerem doações, só que em determinadas épocas do ano fazemos um enfoque maior... os times se movimentam para que as áreas possa atuar em mais coisas e em cima dessas doações tem a quantidade... a gente tenta mandar de acordo com o público atendido na instituição. (Voluntário Serasa – quatro, 2004)

A Doação de bens materiais, ou financeiros, constitui o quarto pilar desse processo. Como já relatamos, as ONGs fazem um diagnóstico das necessidades e apresentam projetos, detalhando os resultados esperados, número e perfil de voluntários, cronograma de realização. O voluntário, ou o grupo de voluntários, encarregado de cada ONG específica, defende o projeto no Comitê Executivo, formado pelo presidente da Serasa, um diretor e representantes da Serasa Social.

Todo o processo reside, como pudemos perceber, na disponibilidade do voluntário, ou do grupo de voluntários em gerenciar o fluxo de recursos, de qualquer espécie para as instituições sociais. No caso de um grupo se dissolver, por qualquer motivo, a instituição pode ficar sem este contato na Serasa e, se a instituição social não tomar a iniciativa, o fluxo pode ser interrompido. Foi, precisamente, o caso que detectamos na pesquisa com as ONGs.

Ela veio aqui, pegou alguns documentos falando que ia fazer parceria com a gente, mas a gente não viu retorno não, esta semana por acaso, eles trouxeram uma quantidade de peixe aí para as crianças... teve uma época que eles doaram uns brinquedinhos. O primeiro contato faz tempo, e foi só o que eles fizeram. A gente não teve aquela assistência de parceria que eles disseram que poderiam fazer na época. (MAESP, 2004)

A Serasa veio aqui da seguinte forma: um grupo de funcionários se constituiu há uns cinco anos... os recebemos e explanamos todas as nossas dificuldades... no final do ano eles disseram que a Adere tinha sido uma das escolhidas por eles para o voluntariado. Eles iriam contribuir com a Adere. Este grupo foi minguando e na verdade... o que nós temos obtido da Serasa como parceria é apoio profissional, tem o departamento jurídico à nossa disposição. Usamos muito frequentemente. (ADERE, 2004)

Eles chegaram a dizer sobre a possibilidade dos fornecedores deles que eventualmente poderíamos estar utilizando o cadastro deles e com isso conseguir mais benefícios em descontos e pagamentos e tudo o mais. Mas, isso não... Não evoluímos nisso, não foi para frente. Inclusive, não sei como eles renovam esta lista, porque isso já tem uns dois anos pelo menos... não perdurou. (COLMÉIA, 2004)

Nos três casos mencionados, o trabalho de voluntariado diretamente no foco de atuação das ONGs ficou comprometido pela especialização requerida. No momento em que os grupos perderam a capacidade de articulação, os projetos minguaram. Contribuiu, para este fato, o propósito de a Serasa manter sua própria atuação dentro do entorno de transferência de tecnologia e competências.

A evolução das contribuições sociais no período de 2003-2005, pode ser analisada pelos Relatórios Sociais da empresa: cresceu nominalmente 56% no período, mas caiu 5,6% em relação à receita líquida, e para registro, o recolhimento de tributos aumento 118% no mesmo período. *Eu diria que melhorou e piorou. Melhorou porque temos hoje uma noção do que deve ser feito, as empresas têm uma noção... as ONGs estão fazendo e começando a pensar como empresa e*

*não como empresa de caridade. Piorou porque hoje temos a noção da encrenca que temos na mão. (Voluntário Serasa - cinco, 2004).* Tais dados podem indicar um esfriamento do impulso inicial da RSE, na mesma medida que o assunto foi se incorporando ao cenário midiático nacional e se tornando um tema que todos têm como uma obrigação das empresas, inclusive elas mesmo, mas sobre o qual impera um discurso monológico, e mesmo tautológico fechado em torno da constituição da prova da boa vontade das empresas por meio de intensas campanhas de comunicação. Muitas vezes, o gasto com a publicidade é equivalente, ou mesmo superior aos gastos sociais (Gomes; Moretti, 2007)

Eu não sou puritana de pensar que o cara vai dar dinheiro e não quer aparecer, não, tudo bem, que ele apareça. Agora virar meio de vida é insuportável, porque você sabe que o que eles dão, é uma pequeníssima parcela para o que retorna em termos de imagem para eles. (COLMÉIA, 2004)

Eu diria do para você que do fundo do meu coração, isso é uma estratégia de marketing... No meio dessa gente toda pode ter alguém que faça, mas a maioria pode estar certa de que eles querem tirar proveito... Se minha empresa tiver essa chancela, eu vou faturar mais. (ADERE, 2004)

Eles estão querendo levar vantagem em cima das instituições que já estão constituídas, você percebe que eles estão usando o nome da entidade e ela não tem retorno nenhum dessas instituições e eles colocam os seus funcionários como voluntários para fazer este tipo de trabalho, mas quem leva o nome é a empresa que se diz parceira, e mostram aí na mídia que está ajudando tal entidade e na verdade, isso não acontece. (MAESP, 2004)

O ponto de vista das ONGs deve ser respeitado, pois certamente, o centro de equilíbrio não está em nenhum dos pólos envolvidos. O trabalho especializado muitas vezes dispensa o serviço voluntário, o que eles precisam é de verba. O retorno para as empresas é visto como *desproporcional* ao investido e este problema não parece ser de fácil resolução.

### **Considerações Finais**

No que se refere a Hipótese 1, pode-se perceber que a excessiva concentração do debate atual em torno de qual ação é mais adequada, ou qual é o *best way* da gestão social das empresas, não faz justiça à importância que o problema possui. Ao concentrar os esforços na face operacional da questão, perde-se o valor epistemológico, que seria propiciado pela investigação mais sistemática e crítica sobre suas causas e alternativas (*know what*). Buscar compreender, na maioria dos casos, o funcionamento, aplicação e aperfeiçoamento de programas de ação social por parte das empresas resulta, quase sempre, na melhoria de processos e em uma forma mais eficiente (*know how*) de gestão.

Pudemos comprovar a Hipótese 2, de que pode haver - no caso de trabalho voluntário dos funcionários, em uma ação comunitária beneficente decidida pela empresa - a convivência entre uma ética de convicção por parte deles, operando com uma ética da responsabilidade por parte da empresa, que implica em aplicar seus esforços assistenciais em um determinado foco considerado mais estratégico, e não em outro. Embora uma empresa se insira em uma sociedade e com ela mantenha relações próximas e intensas, seus estatutos normativos diferem da sociedade como um todo. Dentro dos muros da organização se aplica a racionalidade funcional e a ética da responsabilidade. Na sociedade global abre-se a possibilidade de uma ética das convicções baseada em valores.

O modelo em que a Serasa organiza sua assistência social torna mais evidente a questão burocrática que as empresas têm que seguir para não perder o controle de suas atividades. O

ponto de tensão se torna problemático quando há o conflito de lógicas sobre como a instituição beneficiada vai aplicar a doação, ou o recurso recebido. A convivência irá determinar a condução da prática, contudo não se pode deixar de notar que o discurso da RSE tem se pautado pela lógica das empresas por meio dos institutos que a representam. Caso o discurso monológico e burocrático empresarial dominar o campo, os canais de comunicação para as ONGs poderão ficar comprometidos. Como este tema excede o escopo dessa pesquisa, torna-se mais uma sugestão para futuros estudos, com análise de discursos e comparação de orçamentos de comunicação e ações sociais, por exemplo.

A empresa adota uma política de transferir uma boa parte do esforço social para o voluntariado, equilibrando as ações com um misto de filantropia e efetivas intervenções na comunidade, como descrevemos. A prática de parcerias fica restrita ao *portfolio* de instituições sociais para as quais deve ser destinado algum tipo de assistência, nos moldes que descrevemos. A mobilização da empresa e de seus funcionários constitui um esforço notável e de evidente utilidade para a comunidade, mas as características filantrópicas ainda estão presentes. A intenção de ajudar em nenhum momento é colocada em dúvida, por nenhum dos agentes do processo.

Há um grande caminho a ser percorrido antes que todos possam falar a mesma língua. Tudo indica que este código deverá ser uma gramática híbrida que precisa adotar elementos de todos os setores, para que se obtenha equilíbrio. Os indícios de que há aproveitamento de imagem pelas empresas em suas investidas sociais estão claros, como também não resta dúvida da urgência de se melhorar alguns indicadores de desequilíbrio econômico e social, situação à qual as ONGs são especialmente sensíveis.

O exemplo da Serasa revela que nem sempre se consegue ajustar o discurso entre as partes, mesmo com as melhores intenções. Por outro lado, o processo da RSE se mostrou em andamento e, de alguma forma, parece consolidada uma agenda positiva, tanto no que concerne a seus aspectos sociais, quanto nos ambientais. A questão não parece residir nesta, ou naquela ação das empresas; o problema aponta para a insuficiência sistêmica de estabelecer um diálogo produtivo entre as partes envolvidas que possibilite dosar o esforço ideal para necessidades reais. Iniciativas sinceras, embora insuficientes são, muitas vezes, percebidas pela sociedade como Marketing; demandas reais das instituições sociais são vistas pelas empresas com reserva. Equalizar esta diferença constituiria um progresso substantivo para todos.

A exposição dos resultados parece indicar que o modelo de Guerreiro Ramos pode ser uma base de partida esses futuros estudos que buscarão compatibilizar as diferentes perspectivas e racionalidades envolvidas nas parcerias entre organizações e ONGs. O fato que constatamos é que sob o guarda-chuva conceitual da responsabilidade social, ainda cabem muitas versões do que este processo vem a ser. Somente um debate mais amplo, não restrito a um discurso monológico, no qual as empresas demonstram seus feitos sem contestar os mecanismos do sistema, pode surtir algum progresso futuro.

Considerando as limitações do estudo de campo de caráter exploratório e contemplando somente um caso, podemos sugerir a continuidade dessa investigação com uma ênfase maior nos aspectos comparativos do que descritivos que têm dominado o tema.

## Referência Bibliográfica

- ASHLEY, P. A. (coord). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CURADO, I.B. *Responsabilidade legal, responsabilidade social: uma questão de autoridade? Anais da ENANPAD*, 2003
- FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*; tradução de Luís Cláudio de Castro e Costa. Rio de Janeiro: Forense, 1970
- GOMES, A.; MORETTI, S.L.A. *A Responsabilidade e o Social: uma discussão sobre o papel das empresas*. São Paulo: Saraiva, 2007
- IIZUKA, E.S., SANO, H. *O Terceiro Setor e a produção Acadêmica: Uma visita aos anais do ENANPAD's de 1990 a 2003. Anais da ENANPAD*, 2004
- KREITLON, M.P. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. Anais da ENANPAD*, 2004
- MACKE, J, CARRION, R.M. *Programas Sociais Corporativos: a Importância da Abordagem Transdisciplinar. Anais da ENANPAD*, 2006
- MARGOLIS, J.D., WALSH, J.P. *Misery loves companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly*, nº 48, pp 268-305, 2003
- MAILLET, F. *Burocracia*, in *La Sociología – Guía Alfabética*, Jean Davignaud (org); traducción Joaquim Jordá ,pp. 59-73. Barcelona: Editorial Anagrama, 1972
- MELO NETO, F.P, FROES, C. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro – Da Filantropia Tradicional à Filantropia de Alto Rendimento e ao Empreendedorismo Social*. Rio de Janeiro: Quallitymark Ed., 2001
- MOTTA, F.C. P.; VASCONCELOS, I.F.G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_; PEREIRA, L.C.B. *Introdução à Organização Burocrática*, São Paulo: Brasiliense, 6ª edição, 1988
- NEVES, J.P. *Burocracia*, in *Dicionário de Sociologia*; coordenação de Rui Leandro Maia, pp. 41-2. Porto: Porto Editora, 2002
- PASSADOR, C.S. et all. *Apontamentos sobre a responsabilidade Social no ENANPAD: a construção de um conceito? Anais da ENANPAD*, 2005
- PEREIRA, W,A., CAMPOS Fo, L.A.N. *Investigação sobre as Semelhanças entre os Modelos Conceituais da Responsabilidade Social Corporativa. Anais da ENANPAD*, 2006
- RAMOS, A.G. *Administração e Contexto Brasileiro – Esboço de uma Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1983
- \_\_\_\_\_. *A Nova Ciência das Organizações – uma reconceituação da riqueza das nações*; tradução de Mary Cardoso, Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1989
- VENTURA, E. C. F. *Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo*. Campinas: *Anais da Enanpad*, 2003
- WEBER, M. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. Tradução: José Marcos Mariani de Macedo. Edição de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Economy and Society – an outline of interpretative sociology*, volume 1. Tradução: Guenther Roth et alli. New York, Bedminster Press, 1968