



Septiembre 2017 - ISSN: 1988-7833

## **RELATÓRIO DE PESQUISA: SUBSÍDIOS E PROPOSIÇÕES PARA MELHORAR OS RESULTADOS DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS EM SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL NAS COMUNIDADES IMPACTADAS**

**SCALDINI, Pedro Vinicius Marcedo**

Psicólogo, especialista em psicologia social, pós-graduado em gestão de pessoas, com experiência em projetos sociais e investimento social privado, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. Centro Universitário UNA. [pedroscaldini@yahoo.com.br](mailto:pedroscaldini@yahoo.com.br)

**MELLO, Ediméia Maria Ribeiro**

Economista, mestre em Desenvolvimento Econômico e doutora em Geografia/Organização do Espaço e professora do Programa de Mestrado Profissional Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. Centro Universitário UNA. [profa.edimeiamaria@gmail.com](mailto:profa.edimeiamaria@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Vinicius Marcedo y Ediméia Maria Ribeiro, (2017): "Relatório de pesquisa: subsídios e proposições para melhorar os resultados dos investimentos sociais das empresas em sua contribuição para o desenvolvimento local nas comunidades impactadas", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/subsidios-preposicoes.html>

### **RESUMO**

Este relatório foi concebido de modo a demonstrar os resultados da pesquisa realizada, analisando, com base em um referencial teórico da Gestão Social, a responsabilidade social corporativa (RSC) e sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento local das comunidades a quem são direcionados os investimentos sociais empresariais. Para tanto, foram realizadas uma pesquisa documental e uma pesquisa bibliográfica, que proporcionaram analisar, respectivamente, relatórios de sustentabilidade de empresas mineradoras e artigos científicos que focaram a RSC. A conclusão da pesquisa foi que não há uma política de RSC que viseo desenvolvimento local. Entretanto, há espaço para que as empresas, sem ferir seus princípios e valores, normalmente alinhados com os do sistema econômico hegemônico, iniciem experiências visando promover ações que contribuam com o desenvolvimento da comunidade. Isto se justifica pela importância de constituir e/ou consolidar uma relação pacificada com as comunidades e com outros stakeholders, com os quais estabelece alguma interação. Relacionamento este com potencial de gerar uma elevação da imagem e da reputação empresarial, além de ser capaz de promover transformações sociais tão importantes para a comunidade.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa. Gestão Social. Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

### **RESEARCH REPORT: SUBSIDIES AND PROPOSALS TO IMPROVE THE RESULTS OF SOCIAL INVESTMENTS OF COMPANIES IN THEIR CONTRIBUTION TO LOCAL DEVELOPMENT IN IMPACTED COMMUNITIES**

This report was designed to demonstrate the results of the research carried out, analyzing, based on a theoretical framework of Social Management, corporate social responsibility (CSR) and its capacity to contribute to the local development of the communities to which the investments are directed Business. For that, a documentary research and a bibliographical research were carried out, which allowed analyzing, respectively, sustainability reports of mining companies and scientific articles that focused on CSR. The conclusion of the research was that there is no CSR policy that focuses on local development. However, there is room for companies, without harming their principles and values, normally aligned with those of the hegemonic economic system, to initiate experiences aimed at promoting actions that contribute to the development of the community. This is justified by the importance of establishing and / or consolidating a peaceful relationship with the communities and with other stakeholders, with whom it establishes some interaction. This relationship has the potential to generate a high image and corporate reputation, as well as being able to promote social transformations so important to the community.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Social Management. Strategic management.

## **RESUMEN**

### **INFORME DE INVESTIGACIÓN: SUBVENCIONES Y PROPOSICIONES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS INVERSIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS EN SU CONTRIBUCIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LAS COMUNIDADES IMPACTADAS**

Este informe fue concebido para demostrar los resultados de la investigación realizada, analizando, sobre la base de un marco teórico de la Gestión Social, la responsabilidad social corporativa (RSC) y su capacidad para contribuir al desarrollo local de las comunidades a las que se dirigen las inversiones Sociales empresariales. Para ello, se realizaron una investigación documental y una investigación bibliográfica, que proporcionaron analizar, respectivamente, informes de sostenibilidad de empresas mineras y artículos científicos que se centraron en la RSC. La conclusión de la investigación fue que no hay una política de RSC que visen el desarrollo local. Sin embargo, hay espacio para que las empresas, sin herir sus principios y valores, normalmente alineados con los del sistema económico hegemónico, inicien experiencias para promover acciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Esto se justifica por la importancia de constituir y / o consolidar una relación pacificada con las comunidades y con otros stakeholders, con los cuales establece alguna interacción. Relación con el potencial de generar una elevación de la imagen y la reputación empresarial, además de ser capaz de promover transformaciones sociales tan importantes para la comunidad.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa. Gestión Social. Gestión estratégica.

## **3.1 Introdução**

Este relatório de pesquisa constitui o produto técnico da dissertação denominada Responsabilidade Social Corporativa: prevalência de uma gestão que não privilegia o desenvolvimento local, elaborada como trabalho de conclusão do curso de mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. O objetivo geral dessa dissertação foi analisar as concepções das propostas dos investimentos sociais realizados no contexto da Responsabilidade Social Corporativa, tendo como referências os valores, princípios e objetivos da Gestão Social para verificar suas efetividades do ponto de vista da contribuição para o desenvolvimento local. Os objetivos específicos foram: (1) coletar artigos publicados na base SciELO relativos a projetos implementados no âmbito da responsabilidade social corporativa e

relatórios de sustentabilidade empresariais; (2) analisá-los, comparativamente, sob o ponto de vista da gestão social, identificando os limites decorrentes das controvérsias entre a Gestão Social e a Responsabilidade Social Corporativa, que venham a dificultar o alcance de resultados afins com o desenvolvimento local; (3) produzir um relatório técnico que induzisse à reflexão das políticas da RSC que influenciasses os responsáveis por essa função empresarial a buscar resultados de maior impacto na elevação da qualidade de vida das comunidades, por meio de projetos sociais que contribuíssem para o Desenvolvimento Local.

O processo da pesquisa consistiu em compreender a responsabilidade social corporativa, principalmente no que tange aos investimentos sociais das empresas nas comunidades onde atuam; analisar se esses investimentos sociais teriam a capacidade de contribuir para o desenvolvimento local das comunidades focadas por eles e compreender a relação entre a gestão estratégica empresarial e o processo de responsabilidade social corporativa, quanto aos resultados alcançados e a capacidade de transformação da realidade local.

Pretende-se encaminhar esse relatório a duas instituições, para dar a conhecer a incapacidade das políticas atuais de RSC contribuírem para o desenvolvimento local (DL) e apresentar a gestão social, seus princípios, métodos e objetivos, como indispensável para realizar o objetivo autêntico de DL e estabelecer uma relação pacificada duradoura com as comunidades impactadas pelas operações empresariais. As duas instituições são o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e do ETHOS (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social).

A entrega do relatório ao GIFE pretende que dando a conhecer às empresas associadas, o seu conteúdo contribua para proporcionar a elas às empresas por meio da redução dos elevados custos decorrentes de relações conflituosas com comunidades. Para o ETHOS<sup>1</sup>, este relatório pretende sugerir novos indicadores que contribuam para uma avaliação da capacidade empresarial de colaborar para o desenvolvimento local.

A origem do tema da pesquisa realizada foi a experiência vivida pelo autor ao trabalhar em funções da responsabilidade social corporativa em indústrias do setor de mineração nos últimos 10 anos, cujas atividades contemplaram o relacionamento comunitário e institucional e os investimentos sociais empresariais. Essa experiência demonstrou claramente que o setor privado apresenta um grande potencial e usufrui de um considerável aporte de recursos para contribuir para o alcance de resultados mais efetivos, do ponto de vista do desenvolvimento local, muito além dos observados, atualmente, em muitos projetos sociais corporativos.

Apesar da presença em suas comunidades da vizinhança, durante anos, por meio de investimentos sociais e relacionamentos estruturados, as empresas não alcançam de suas ações um nível de efetividade que gere avanços para uma cidadania consolidada, capaz de protagonizar o próprio desenvolvimento. Em virtude disso, as comunidades, frequentemente insatisfeitas, questionam os investimentos das empresas e/ou solicitam novos investimentos, extrapolando as previsões orçamentárias.

Nesse contexto, não se pode observar o desenvolvimento da comunidade a partir da influência do investimento social empresarial. Ao contrário, ele sugere a criação ou manutenção de tensões entre objetivos/interesses. Então, para verificar a capacidade de a responsabilidade social corporativa (RSC) contribuir para o desenvolvimento local, assumiu-se, como pressuposto, a indispensabilidade da Gestão Social (GS) em sua atuação. Portanto, o mote dessa pesquisa foi observar o tipo de gestão adotado nos projetos de RSC para diagnosticar o grau de penetração da gestão social em uma atividade exercida no domínio da gestão estratégica empresarial, alinhada com os princípios e valores do sistema econômico hegemônico.

Como *corpus* de pesquisa, foram analisados diversos artigos científicos analíticos da RSC e os relatórios de sustentabilidade de cinco grandes empresas de mineração transnacionais. Em relação aos artigos científicos, a proposta foi estudar produções que avaliassem outras publicações sobre o tema, bem como as que fossem síntese de pesquisas sobre a atuação de empresas nessa área. Com isso, além de uma análise direta de relatórios das empresas, onde se buscou identificar a presença da gestão social, pôde-se trabalhar com conteúdos estruturados e submetidos a um filtro analítico compatível com os objetivos pretendidos.

O resultado desses esforços veio ao encontro da pretensão de contribuir para a reflexão da RSC, com vista em sua atuação futura, por meio das informações encaminhadas

---

<sup>1</sup> : <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WYh7FYjyvIU>

pelo presente relatório, cujo objetivo é apresentar os resultados da pesquisa e propor caminhos para uma prática em RSC que encontre resultados mais efetivos e duradouros do ponto de vista do desenvolvimento local. Pretendendo proporcionar, em consequência, uma relação cooperativa e construtiva entre o setor privado e as comunidades com as quais ele interage.

### 3.2 Metodologia da pesquisa

A metodologia da pesquisa envolveu a realização de uma investigação bibliográfica, resgatando as discussões realizadas na academia. Essa pesquisa levantou artigos científicos que analisam a temática da RSC, avaliam processos ou investimentos em RSC de determinadas empresas e estudos sobre o tema, publicados em revistas científicas entre os anos de 2010 e 2013. A pesquisa documental contemplou relatórios de sustentabilidade de grandes empresas de mineração.

Os artigos foram levantados da plataforma SciELO mediante as palavras-chave Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social das Empresas e Balanços Sociais Empresariais. Embora, não se tenha associado a pesquisa à palavra desenvolvimento, adjetivada pelos termos local, social, sustentável ou endógeno, obtiveram-se artigos bastantes críticos das relações empresariais com as comunidades, com respeito a um envolvimento legítimo da promoção do progresso dos seus habitantes.

Dos artigos científicos que contemplaram os setores produtivos, foram contemplados mineração (1); petróleo e gás (1); e, siderúrgico (1). Dentre os outros artigos, (2) dois analisaram obras científicas e outras publicações científicas, inclusive, em anais de congressos e em revista de uma categoria profissional; e (1) avaliou os balanços sociais e outras fontes de empresas com ações na Bolsa de Valores. Essa primeira coletânea produziu mais de 25 artigos, dentre os quais seis foram escolhidos para se evitar a redundância de dados (observou-se a saturação da informação de interesse em seis).

Dessa maneira foi possível trazer estudos sobre o tema, com diversos focos e atores, além de trabalhar os artigos que fossem, na avaliação do pesquisador, mais bem produzidos, desde a extensão do conteúdo teórico até a adequada quantidade de dados e conclusões sobre a pesquisa realizada.

Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa documental que contemplou os relatórios de sustentabilidade de cinco mineradoras, setor escolhido em virtude da *expertise* do pesquisador. Esses relatórios de sustentabilidade permitiram verificar o que as empresas comunicam sobre seus investimentos sociais e investigar a presença de sinais de gestão social nesses relatos. Vale informar que doze relatórios de sustentabilidade foram levantados inicialmente, mas a concentração em relatórios de mineradoras visou, também, concentrar a análise num setor, evitando-se a dispersão decorrente das influências específicas de caráter setorial sobre a Responsabilidade Social Corporativa.

A análise dos resultados da pesquisa utilizou o método de análise do conteúdo conforme orientado por Bardin (2016), um dos seus maiores expoentes. O artigo das autoras Anelise Rebelato Mozzato e Denize Grzybovski (2011) de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, também contribuiu para ampliar o entendimento do método. A aplicação dessa metodologia aos artigos e relatórios visou observar e avaliar em que grau a GS está presente na atuação das empresas em suas ações de responsabilidade social corporativa.

Para a realização da análise de conteúdo (AC), Bardin (2016) recomenda o foco nas mensagens e indicadores que possibilitem a aplicação do processo dedutivo. Esse processo envolve um conjunto de técnicas de análises das comunicações para obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Mozzato e Grzybovski (2011) defendem essa metodologia como “[...] uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem que se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise” (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011, p. 732). O pesquisador é convidado a lançar um olhar para além da palavra escrita. Segundo as autoras, a AC “tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos” (MINAYO, 2001 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A aplicação da AC observou suas três fases: “a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação)” (BARDIN, 2016, p. 125). Cada uma delas com suas subdivisões, conforme síntese, a seguir:

1ª fase: Pré-análise: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

2ª fase: Exploração do material: (i) definição de categorias (sistemas de codificação); (ii) identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar, correspondente ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial); e (iii) identificação das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro).

3ª fase: tratamento dos resultados, inferência e interpretação, por meio da condensação e do destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2006 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Os destaques dessas fases são “as dimensões de codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e inferências” (BARDIN, 2006 *apud* MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011, p. 735). Segundo a AC, “tratar o material é codificá-lo” (BARDIN, 2016, p. 133), transformar as informações em códigos que possam ser agregados e enumerados para que representem o conteúdo ou o que este expressa. Já a categorização é o reagrupamento desse conteúdo para que formem o conjunto das categorias previamente estabelecidas (BARDIN, 2006 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735).

A aplicação dessa estrutura metodológica ao material coletado realizou o levantamento dos elementos, palavras e expressões que demonstrassem a presença dos aspectos da Gestão Social. Além disso, e sabendo-se que a gestão estratégica empresarial é a base da atuação dos investimentos sociais, levantaram-se também os códigos que caracterizariam e reforçariam sua presença em tal processo.

Desde o início da pesquisa é sabido que o investimento social privado realizado pela RSC se dá no domínio da gestão estratégica capitalista. Portanto, não se esperava reconhecer ou identificar um grau significativo de penetração da Gestão Social.

### 3.3 Contextualização teórica

Os principais conceitos que contribuíram para o esforço analítico na pesquisa foram: responsabilidade social corporativa, gestão social e desenvolvimento local.

Sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, recorreu-se ao texto “Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas”, em que os autores apresentam vários conceitos de RSC produzidos nas últimas décadas. Destes, selecionaram-se duas, por representarem o pensamento de instituições que atuam sobre a temática em diversos contextos internacionais, que são:

[RSC] é o compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir com o desenvolvimento econômico enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares, bem como a comunidade a sociedade em geral (WORLD BUSINESS COUNCIL, 2002 *apud* IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO, 2017, p. 75).

[RSC] é a 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2012 *apud* IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO, 2017, p. 76).

Em síntese, a responsabilidade social corporativa é uma função da empresa que prioriza um agir transparente e ético, tanto com o negócio, quanto com as partes interessadas ou afetadas pelo mesmo, promovendo e/ou contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico do território onde está inserida.

A Gestão Social, distingui-se da gestão de políticas públicas (CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2011, p. 683-684), embora ambas atentem às demandas sociais. Entretanto, enquanto a gestão das políticas públicas refere-se à atuação governamental que pode ter a colaboração, parceria ou participação da iniciativa privada, mas é da responsabilidade e de administração do poder público, a Gestão Social se pretende um “processo inovador” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 684) que pode ser utilizado no setor público, no privado ou no terceiro setor.

A gestão social inova, segundo Tenório (2005), ao se apresentarem “[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação” (TENÓRIO, 2005, p. 102). Portanto, além de poder ser aplicado em vários contextos, é um processo onde o diálogo, a participação, a autoridade e tudo que isso implica são vividos de forma isonômica, de forma equilibrada. Por sua vez, França Filho inclui as parcerias na Gestão Social, envolvendo os três setores:

Corresponde então ao modo de gestão próprio as organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretendam, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. (FRANÇA FILHO, 2007, p. 5)

Esse autor enfatiza uma gestão menos ligada ao resultado/lucro, na qual o econômico é meio para se alcançar o desenvolvimento. Nesse processo as parcerias entre o público, o privado e a sociedade são realizadas para alcançarem objetivos que necessitem da participação e envolvimento de todos.

Outra contribuição complementar para o entendimento da GS, pinçada do artigo de Maia (2005), sob a influência de Fischer (2002), é que na “gestão social estão especialmente identificados como sujeitos os indivíduos, grupos e coletividades interessadas, mediados por redes ou por interorganizações.” (MAIA, 2005, p. 10). É muito importante ter em mente a função pedagógica desse processo: todos construindo juntos a partir de relações isonômicas, como a igualdade de direitos perante a lei, bem como o posicionamento não discriminatório ou sem preconceitos de todas as partes, e respeitosas.

Este relatório sintetiza a gestão social com alguns aspectos defendidos como importantes para uma prática consolidada. A gestão social precisa se materializar a partir da aplicação de seus valores, objetivos e princípios, bem como por um modo de gestão que preconiza a dialogicidade, o empoderamento, a participação, a interdisciplinaridade, a formação de redes e a intersetorialidade. Esses são aspectos fundamentais para se construir uma metodologia responsiva à demanda de um projeto social corporativo, que vise ao desenvolvimento local. Portanto, para fins da percepção da presença da gestão social nas práticas da RSC, esses foram os conceitos, escolhidos para constituírem as categorias de análise de conteúdo aplicado aos artigos e aos relatórios de sustentabilidade.

A dialogicidade é presença indispensável no processo de entendimento entre as partes para legitimar as decisões. O empoderamento é um dos objetivos mais estratégicos, pois busca promover a autonomia comunitária e o crescimento autônomo e progressivo da sua qualidade de vida. A participação, desde os processos deliberativos iniciais, cria o espaço de valorização, respeito, troca, integração, comprometimento e incorporação dos diversos saberes e estimula a proatividade confiante da comunidade. A interdisciplinaridade e a intersetorialidade admitem a articulação e a troca de saberes, conhecimentos e experiências fundamentais para processos de maior profundidade e qualidade em sua estrutura e resultados. Por outro lado, mobilizam de forma integrada os poderes diversos que atuam sobre o território de modo a maximizar a efetividade das intervenções (TENÓRIO, 2005; JUSTEN; NETO, 2012; GOHN, 2004; KLEBA; WENDAUSEN, 2009; MANGINI; MIOTO, 2009; POMBO, 2006; NOBRE, 2003).

O desenvolvimento local (DL), meta sugerida às intervenções realizadas no contexto da RSC, visa à transformação endógena da realidade das comunidades. Senhoras (2007), quando discutiu o tema, afirmou que “o desenvolvimento local tornou-se um conceito e um instrumento de concertamento e diálogo social que coloca, nas mãos dos seus beneficiários, os

atores locais, a responsabilidade de desenhar e pôr em marcha estratégias sustentáveis de inclusão social” (SENHORAS, 2007, p. 6). O desenvolvimento local somente ocorre se protagonizado pelos sujeitos locais, produtores e consumidores desse desenvolvimento. Seu foco são as pessoas, seus potenciais e os recursos da comunidade. Montenegro Gómez (2002) reforça o caráter endógeno do DL, com base em outros teóricos.

J. F. Valcarcel- Resalt (1992) – Enfoque integrado / Contemplar tanto o território como a sociedade nele estabelecida / Mobilizar o potencial endógeno / Processo de desenvolvimento sustentável.

F. Rodríguez Gutiérrez (1996) – Dimensão geográfica / Participação / Cooperação / Capacidade de diálogo entre instituições / Equilíbrio e coesão territoriais / Dimensões econômica, cultural, ambiental e política.

R. A. Denardi *et al.* (2000) – Organizar fatores endógenos / Fortalecer a organização social / Aumento da autonomia local / Reter e reinvestir capitais / Aumentar a inclusão social / Regenerar e conservar o meio ambiente (MONTENEGRO GÓMEZ, 2002, p. 6).

A associação entre os conceitos RSC, Gestão social e DL contribui para a mudança de visão e o processo de implementação dos projetos da Responsabilidade Social Corporativa, tendo em vista resultados que não confrontem os objetivos da empresa e melhorem o seu nível de relacionamento com a comunidade. Essa melhoria tem o potencial de gerar efeitos que venham a beneficiar o território, a empresa e a comunidade impactada por seus projetos operacionais. Pode-se esperar vários resultados, conforme a seguir: (1) a implementação de projetos, que contribuam para relações menos conflituosas entre empresa e comunidade, viriam a gerar economias para as empresas; (2) o estabelecimento de relações menos conflituosas demandaria a adoção da gestão social na RSC, o que viria a beneficiar sobremaneira a comunidade, rompendo uma relação de vitimização e iniciando uma relação de parceria corresponsável; (3) a transformação dos membros da comunidade em agentes do DL, como uma decorrência de relações pautadas na gestão social, possivelmente resultaria na inserção da comunidade em um processo de desenvolvimento autossustentado.

### **3.4 Resultados da pesquisa científica**

A seguir, apresentam-se os resultados analíticos da pesquisa bibliográfica (artigos científicos) e da pesquisa documental (balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade) realizados para a identificação do grau de presença da gestão social na RSC. O projeto de pesquisa adotou dois pressupostos: (a) poder-se-ia esperar uma elevação dos resultados nas experiências pautadas na gestão social, cujos focos são a valorização e construção da participação, o efetivo envolvimento da comunidade e a potencialização das suas capacidades; (b) em sendo a RSC uma função definida na estrutura dos empreendimentos privados, nos quais predomina a gestão estratégica empresarial, processo predominante na gestão do negócio, não se esperava um grau muito elevado de modos de gestão típico da gestão social.

As pesquisas bibliográfica e documental obtiveram resultados muito semelhantes. Na análise dos balanços sociais, ficou claro que as empresas pesquisadas valorizam e percebem a importância do diálogo com as comunidades vizinhas, governo e entidades interessadas ou envolvidas nos seus investimentos sociais. Entretanto, essa valorização não é suficiente para contribuir com o desenvolvimento das comunidades, pois não busca o protagonismo e a potencialização das capacidades dos indivíduos e dos grupos.

Os balanços demonstram, claramente, a preocupação com o desenvolvimento sustentável do território e a crença em que os projetos desenvolvidos e outros financiados contribuem para esse fim. Entretanto, nos relatos das empresas não são encontradas ações e atividades que demonstrem a articulação dos diversos atores, a busca de produção de novos conhecimentos, o trabalho de fortalecimento das instituições que representem as comunidades e os grupos locais a serem desenvolvidos, o convite ao envolvimento de novas instituições e a otimização de esforços para a melhoria dos resultados.

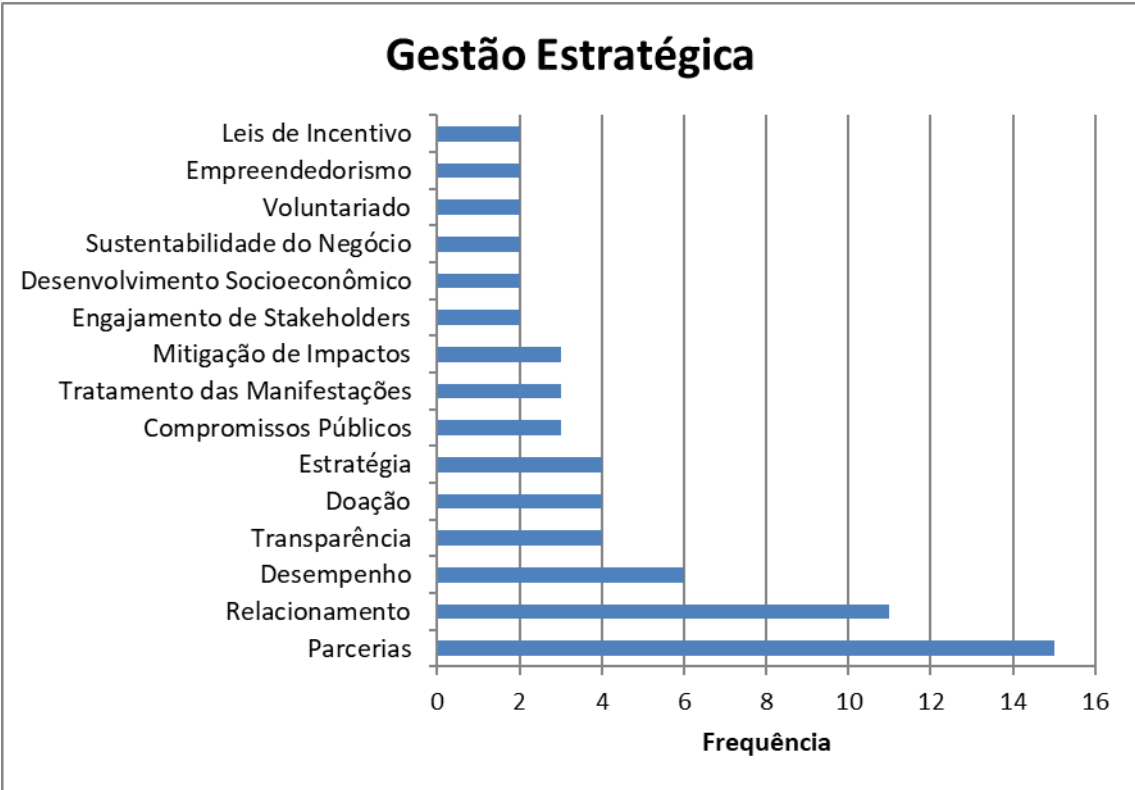
Além disso, os equívocos gerados pelo processo de RSC, que existem em qualquer experiência, não são relatados nem admitidos nos relatórios analisados. Com isso, perde-se a oportunidade de avaliação e correção futura. Essa falta de reflexão sobre os desafios impede não só a aceitação de novas propostas, como a implementação de novas metodologias a serem testadas, provocando mudanças nos processos e políticas internas, no que tange à responsabilidade social corporativa.

Quanto aos artigos científicos, os resultados foram mais críticos. Os pesquisadores analisaram que a RSC está longe de cumprir seu papel na construção de uma sociedade

melhor, pois destacam a forte influência dos interesses mercantis, desde seu planejamento até a avaliação dos projetos. Os autores observaram uma presença marcante de princípios e valores da gestão estratégica empresarial. Aspectos como retorno de imagem, marketing social/empresarial, caráter mercantil, uso instrumental, entre outros aparecem como as principais razões e justificativas para o investimento na responsabilidade social corporativa.

Assim, as pesquisas bibliográficas e de campo não conseguiram identificar nenhum movimento significativo na direção de uma ação mais concreta para contribuir para o desenvolvimento local das comunidades ou grupos sociais atendidos pelos seus investimentos. A série de gráficos a seguir foi construída com base na contagem da frequência de repetições de palavras-chave referentes à gestão estratégica e à gestão social nos levantamentos documentais e bibliográficos. Os Gráficos 5 e 6 mostram a frequência das palavras-chave, relacionadas à gestão estratégica, presentes na gestão dos investimentos sociais empresariais em ambos os levantamentos (balanços sociais e artigos científicos). Os gráficos demonstram a presença marcante dos aspectos da gestão estratégica nos dois textos.

GRÁFICO 1: Frequência das palavras-chave da gestão estratégica nos Balanços Sociais/Relatórios de Sustentabilidade



Fonte: Quadro 1



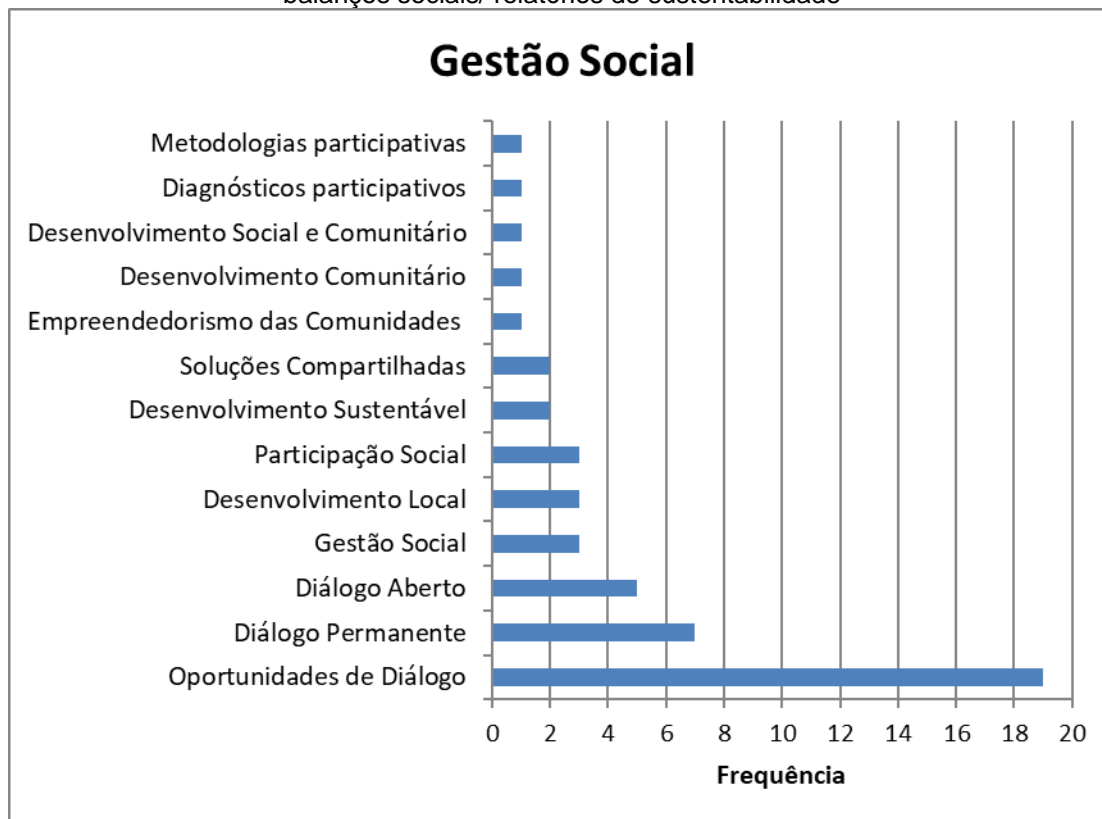
GRÁFICO 2: Frequência das palavras-chave da gestão estratégica nos Artigos Científicos



Fonte: Quadro 2.

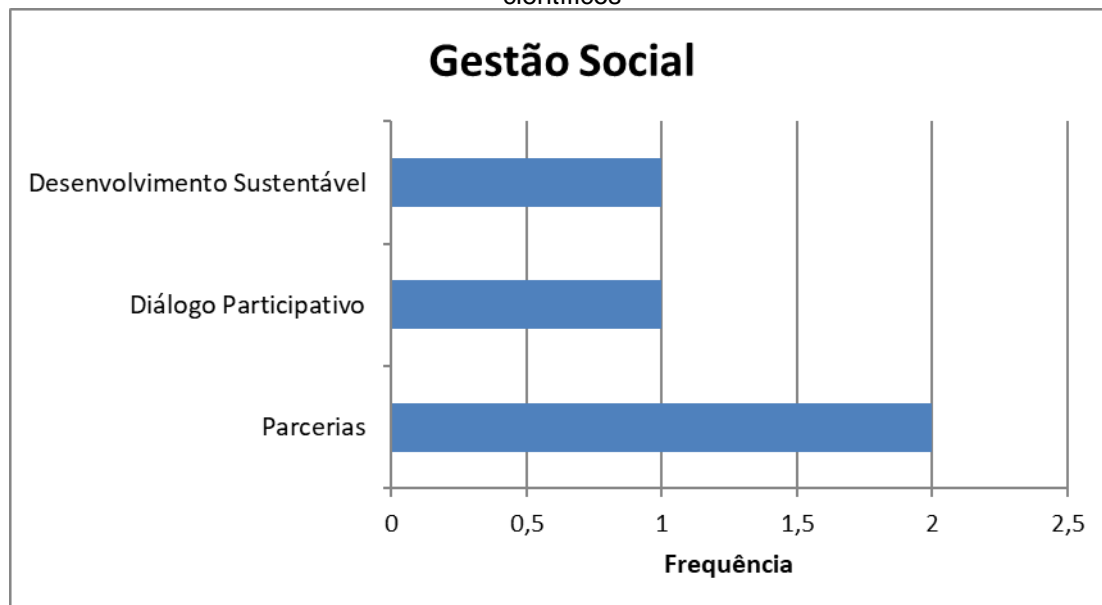
Os Gráficos 7 e 8, referentes a palavras afins com a gestão social, apresentam uma diferença notável de um para o outro. O Gráfico 3, fruto levantamento nos balanços sociais, mostra mais itens compatíveis com esse tipo de gestão, reproduzidos em palavras importantes no processo de desenvolvimento das comunidades, apesar de concentradas em ações de diálogo. No Gráfico 4, originado da pesquisa nos artigos científicos, registraram-se pouquíssimas palavras que liguem a atuação da RSC a esse modelo de gestão.

GRÁFICO 3: Frequência das palavras-chave os aspectos relacionadas à gestão social nos balanços sociais/ relatórios de sustentabilidade



Fonte: Quadro 1.

GRÁFICO 4: Frequência das palavras-chave relacionadas à gestão social nos artigos científicos



Fonte: Quadro 2.

A observação nos quatro gráficos do número de palavras identificados com cada tipo de gestão e a frequência delas nos dois tipos de pesquisa, mostra claramente a importância inquestionável da gestão estratégica nas ações de responsabilidade social das empresas contempladas pela pesquisa.

### 3.5 Discussão

A abordagem da gestão estratégica empresarial nessa pesquisa visou somente parametrizar a penetração da gestão social no seu domínio. A utilidade da questão posta pela pesquisa, embora pareça óbvio, foi abordar o compartilhamento do território por interesses, a princípio conflituosos, e a ineficiência da intervenção privada, do ponto de vista, até mesmo, de uma avaliação de custo-benefício dessa intervenção. O entendimento de que a parcialidade das intervenções e o envolvimento de um montante significativo de recursos financeiros pela empresa à RSC estão na origem da alocação inadequada dos recursos, à medida que a sua gestão posiciona a empresa como financiadora de projetos paliativos que não se constituem em ações autossustentáveis junto ao território, no sentido de contribuir para a promoção do seu desenvolvimento local.

Quando a gestação desse projeto de mestrado se iniciou, a proposta era entender a dificuldade de se alcançar resultados mais duradouros e consolidados nos projetos sociais criados e desenvolvidos no âmbito da responsabilidade social corporativa. As empresas estavam dispostas a investir quantidades relevantes de recursos na execução de tais projetos. Assim, estruturavam equipes profissionais para o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dos processos. Contratavam empresas/ consultorias/ universidades com *expertises* nos campos de conhecimento. Levantavam e mobilizavam parceiros no poder público, no terceiro setor e nas comunidades. Promoviam as ações planejadas. Mas, o resultado, na grande maioria das vezes, não contribuía para a transformação da realidade daquele local, daquele público.

Na hora de avaliar o investimento, o mais importante era demonstrar ao acionista que a “lista” de ações/atividades, o número de atendimentos e de atendidos previsto tinham sido alcançados. O papel estava cumprido e a sua divulgação realizada. Entretanto, a realidade continuava a mesma e a população (público atendido) não estava satisfeita, pois seu contexto pouco tinha mudado. Antes de terminar o ano orçamentário da empresa, novos pedidos já tinham chegado das comunidades. A reação comum dentro da empresa era criticar o modelo de sociedade produzido nos últimos quinhentos anos. Uma sociedade em que se pratica uma política baseada numa relação de troca a partir de interesses pessoais/ corporativos, em que população de baixa renda quase sempre se apresenta como vítima do contexto histórico social e necessitada de ser atendida nas suas carências. Isso reforçado por um Estado ineficiente.

A trajetória por essa pós-graduação demonstrou que não se tratava de uma simples mudança de postura ou uma decisão política das empresas investirem em projetos mais bem estruturados. O setor privado tem um modelo de gestão consolidado que é utilizado para todas as áreas de atuação do negócio. Por isso, torna-se tão complexo assumir outras formas de atuação nos seus processos internos, inclusive por que métodos que vêm com o rosto do “social” sempre parecem pertencer a outros setores da sociedade, como o governo ou o terceiro setor.

Entretanto, no cotidiano das empresas, principalmente daquelas que precisam de licença socioambiental para operar, os desafios em relação aos seus stakeholders são constantes. Chega-se a observar uma tensão permanente com os representantes dos diversos interesses e uma insatisfação constante de determinados grupos. Como eles não se sentem participantes integrados dos investimentos sociais corporativos, onde o protagonismo é empresarial, mas o tema é social, ficam mesmo atendidos, à margem do processo. Inclusive, é muito comum desenvolverem uma desconfiança das intenções empresariais. Como o processo não se origina neles (também), um pensamento é comum: a empresa teria um propósito de benefício autêntico à comunidade?

Não se pode, nem se deve negar a importância das empresas no contexto da sociedade e no seu progresso futuro, mas há muito a caminhar. Como nos alertam Ometto, Bucacov e May: “O papel das organizações na construção de uma sociedade mais sustentável e igualitária é inquestionável. Não obstante o volume participativo das empresas seja crescente, problemas sociais, ambientais e econômicos persistem” (OMETTO; BUCACOV; MAY, 2015, p. 424).

Apesar do reconhecimento de que há uma fragilidade das instituições do primeiro e terceiro setor, na transformação da realidade social, será que o setor privado não pode ter um papel mais decisivo? A prática da gestão social nos processos empresariais de RSC poderiam trazer resultados que muito contribuiriam para toda a sociedade, inclusive, para as empresas.

Outro aspecto importante para as empresas, principalmente as de grande porte que lutam pelos mercados nacional e internacional, é serem reconhecidas como empresas socialmente responsáveis. Empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável do território e, especialmente, das comunidades vizinhas ao empreendimento. Como alertam Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006): “muitas são intituladas ‘empresas socialmente responsáveis’ simplesmente por patrocinarem projetos em comunidades. Pouco se questiona sobre a forma como tais projetos são implementados” (COUTINHO; MACEDO-SOARES; SILVA, 2006, p. 765).

O pesquisador sempre percebeu, nas empresas em que trabalhou, a importância dessas gozarem de uma imagem comprometida com a responsabilidade social, da busca em consolidar uma reputação e de demonstrar a inserção e o envolvimento com os problemas sociais. Entretanto, seus investimentos na comunidade, estavam ligados a três demandas, quais sejam: (i) obrigação de compensação socioambiental assumida na licença de implantação/ operação; (ii) fortalecimento da imagem; e (iii) reação às reivindicações ou contestações da comunidade.

Apesar de empresas serem feitas de pessoas, que muitas vezes, estão alinhadas com os problemas da atualidade e que desejam sinceramente contribuir para enfrentá-los, a falta do envolvimento efetivo dos outros stakeholders (comunidade, entidades do terceiro setor, ministério público, governo, órgãos públicos, instituições privadas, entre outros interessados) em suas intervenções impede que seja produzido o impacto necessário para promover transformação social naquela realidade. Por causa de um posicionamento mais ligado à busca pela execução de ações/ atividades, cumprimento de planos e atendimento aos interesses internos do negócio, a essência do trabalho social, que seria construir os espaços necessários para que o público se sinta incluído e participante da dinâmica territorial de desenvolvimento autossustentado não é conquistada.

Além das questões ligadas ao método e ao processo, outro fator que chamava a atenção deste pesquisador no mundo empresarial era o gasto de recursos, principalmente financeiros, por falta de uma análise e relacionamento mais isonômico com as comunidades. Foram presenciadas inúmeras vezes situações onde o recurso previsto para uma determinada ação, mais do que suficiente para gerar o impacto esperado na comunidade, demandou complementação para readequação ao que a comunidade entendia como mais necessário para si. Este contexto só se justificava pela falta de uma participação efetiva da comunidade no processo deliberativo, além da ausência dos outros stakeholders implicados/envolvidos/interessados.

Em outras ocasiões, a comunidade demonstrava a necessidade de fortalecer suas entidades e representantes para melhorarem a tomada de decisões, mas isso não fazia parte do entendimento de ações de RSC pela empresa. Entretanto, a formação e potencialização de lideranças e representações comunitárias é extremamente estratégica para o sucesso de um projeto social.

Coutinho, Macedo-Soares e Silva reforçam que “a participação dos beneficiários é, ao mesmo tempo, uma dimensão do modelo de gestão e componente da dimensão social da sustentabilidade” (COUTINHO; MACEDO-SOARES; SILVA, 2006, p. 785). Portanto, fortalecer essa participação é essencial. Não há como ser sustentável sem abraçar essa causa.

Para finalizar este tópico é preciso destacar a importância da intersectorialidade. A escolha desse aspecto, entre outros essenciais para o sucesso do processo de intervenção da RSC, é a necessidade de apontar a relevância da articulação de todos os sujeitos e instituições envolvidos e interessados para o alcance de resultados transformadores. Rennó e Mello (2015) alertam que: “o entendimento da complexidade no desenvolvimento de uma localidade passa pela compreensão da necessidade de articulação dos diversos setores na composição de uma proposta integrada e intersectorial de desenvolvimento local” (RENNÓ; MELLO, 2015, p. 152).

A velha máxima de que “ninguém faz nada sozinho” se aplica muito bem aqui, mas com uma importante ressalva: só se alcança o verdadeiro sucesso se todos os envolvidos tiverem o devido e equilibrado valor, de forma articulada e desempenhando seu papel, mobilizados por um comprometimento decorrente de decisões consensuais amplas.

### **3.5.1 Recomendações**

Apresentam-se, a seguir, algumas contribuições mais práticas para a implementação de um processo de responsabilidade social corporativa que alcance resultados mais

transformadores para as comunidades e consolidem o papel das empresas na construção de uma sociedade mais justa.

Para tanto, segue abaixo um roteiro de ações necessárias, segundo o entendimento deste trabalho para dar início à construção de um processo de RSC inovador na direção da contribuição para o DL, quais sejam:

- 1- Promover, em parceria com a academia, eventos formais de discussão sobre responsabilidade social corporativa, diálogo social e relacionamento institucional/comunitário (seminários, conferências e/ou congressos) e sua possível articulação com os aspectos da gestão social e do desenvolvimento local;
- 2- Organizar cursos e capacitações semestrais em responsabilidade social corporativa e sua interface com a gestão social e o desenvolvimento local para funcionários com cargo de chefia, curso superior em engenharia, arquitetura, administração, economia, comunicação e outros ligados ao relacionamento institucional/comunitário ou a manutenção das licenças ambientais de operação (envolver a alta gerência no processo);
- 3- Promover cursos de formação de lideranças e fortalecimento das entidades representativas da comunidade para qualificar o trabalho das associações comunitárias e formar futuras lideranças entre os jovens;
- 4- Financiar o desenvolvimento de um pequeno projeto comunitário, nascido nos cursos de formação de liderança, para a devida experimentação de uma ação que tenha a capacidade de promover o desenvolvimento local da comunidade a partir do exercício dos aspectos da gestão social;
- 5- Constituir fórum intersetorial permanente de órgãos, entidades e instituições ligadas aos investimentos sociais corporativos para a discussão e deliberação de recomendações às instituições responsáveis por cada ação dos projetos em andamento;
- 6- Implantar ou fortalecer uma agência de desenvolvimento sustentável para gerir todo o processo de investimento social corporativo e suas articulações, a partir de uma gestão compartilhada pelos membros participantes ou envolvidos nos projetos;
- 7- Produzir relatório anual de resultados do processo de responsabilidade social corporativa e apresentar num seminário voltado ao poder público, ministério público e atores sociais envolvidos nos projetos realizados;
- 8- Publicar uma síntese do trabalho realizado após três anos de desenvolvimento do processo de responsabilidade social corporativa, para divulgar sua construção, produção de conhecimento, dificuldades e soluções encontradas e avaliação do projeto.

Importa deixar claro que não se trata de um conjunto rígido de recomendações, nem no conteúdo, nem no cronograma de implantação e desenvolvimento. Entretanto, por tudo que foi defendido por esse trabalho, alguns itens ou conteúdo necessitam receber o devido valor para que um novo processo de RSC se instale. O formato, os itens e o tempo de implantação são discutíveis, mas o conteúdo ligado à experiência da gestão social precisa ser considerado.

### **Considerações finais**

O trajeto percorrido nessa pesquisa, no âmbito da responsabilidade social corporativa, intencionou buscar alternativas para a sua realização prática. A ideia foi demonstrar que novas fórmulas são possíveis e não exigem uma revolução da gestão empresarial, apesar de terem potencial para serem revolucionárias quanto a contribuir na produção de um novo tecido social.

Durante esta caminhada, com tantos pesquisadores se posicionando de forma crítica ao contexto do setor privado, parecia que o discurso também caminharia para essa direção, inclusive, por não podermos negar que a ideologia socioeconômica dominante teve sua importante parcela de contribuição na construção de uma sociedade voltada mais para interesses particulares e corporativos em detrimento dos coletivos e sociais. Entretanto, a conclusão desse trabalho pretende buscar uma visão que faça encontrar esses dois mundos.

Uma coisa é certa: vivemos em uma realidade cheia de desafios a serem enfrentados e todos são convocados a participar construtivamente desse processo. A pretensão dessa

pesquisa de mestrado foi apresentar alternativas de ação para uma prática mais transformadora a partir da RSC, buscando contribuir com a sociedade.

Para as empresas, além da óbvia participação na construção/ fortalecimento/ consolidação de uma sociedade mais saudável, justa e equilibrada, oferece-se a perspectiva de agir de modo a minimizar o conflito, por meio de fortalecer a relação com todos os seus stakeholders, especialmente seus parceiros locais, os moradores das comunidades impactadas por elas. Para tanto, o convite é para a escolha pelo desenvolvimento de um novo olhar sobre o processo e a formulação das políticas que o determinam e normatizam. Buscar o reconhecimento de empresas socialmente responsáveis a partir de um verdadeiro envolvimento no social e com o social, garantindo a utilização das melhores práticas e recursos para, definitivamente, afetarem a sociedade.

Este trabalho não pretende defender que será um caminho simples e leve. Claro que não se pode esperar que tudo seja implantado de uma vez e nem que todo o conteúdo apresentado não seja passível de avaliação e adequação. O que mais se espera é a oportunidade de se implementar novas experiências e de se construir novas histórias que possam servir de modelos ou cases para uma discussão mais ampla em torno do tema responsabilidade social corporativa.

Assim, buscou-se demonstrar nesse trabalho que há terreno para a utilização de outros elementos e métodos que potencializem resultados refletidos na implementação de uma dinâmica endógena ao território, e que comunidade, poder público e empresa tenham preservados os seus espaços de atuação negociados cotidianamente, em decorrência do empoderamento da sociedade civil e da sua transformação em parceira na gestão territorial, com vistas na melhoria de sua qualidade de vida.

## Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2016.

CANÇADO, Airton Cardoso, TENÓRIO, Fernando Guilherme e PEREIRA, José Roberto. **Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais**. Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2011 p.681–703.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart, MACEDO-SOARES, Teresia Diana L. V. A. de e SILVA, José Roberto Gomes da. **Projetos Sociais de Empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análise gerenciais**. RAP – Rio de Janeiro 40(5): 763-787, set/ out 2006.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Definindo Gestão Social**. Texto apresentado no I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS) – Juazeiro do Norte-CE, 23-25-05-2007.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis, VERGARA, Sylvia Constant e ARAÚJO, Rafaela Garcia. **Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas**. O&S, Salvador, v. 24, n. 80, p. 73-88, Jan/ Mar, 2017.

Mozzato, Anelise Rebelato; Grzybovski, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MAIA, Marilene. **Gestão Social – Reconhecendo e Construindo Referenciais**. Revista Virtual, Textos e Contextos, nº 4, dez 2005.

MONTENEGRO GÓMEZ, Jorge. **Crítica ao conceito de desenvolvimento. Pegada Eletrônica**, Presidente Prudente, v. 3, n.1, 2002, p. 20-32. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/viewFile/798/821>>

OMETTO, M. Paola, BUCACOV, Sérgio e MAY, Márcia Ramos. **A Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial**. O&S – Salvador, v. 22 – n. 74, p. 423-442 – Jul/ Set – 2015

RENNÓ, Marcelo Scarpa, MELLO, Ediméia Maria Ribeiro de. **A Gestão Social como base metodológica de avaliação de projetos de responsabilidade social de empresas**. Revista Tecer, Belo Horizonte, vol. 8, n. 15, novembro de 2015. ISSN: 1983-7631

SENHORAS, Elói Martins. **Caminhos bifurcados do desenvolvimento local – As boas práticas de gestão pública das cidades entre a competição e a solidariedade**. G&DR • v. 3, n. 2, p. 3-26, maio-ago./ 2007

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Revisitando o conceito de Gestão Social**. In: Desenvolvimento em Questão. Ano 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun., 2005.