

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA COMUNICAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E FILOSOFIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**NOVAS FORMAS DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL NA CONSTRUÇÃO DO**  
**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTRIBUIÇÕES DE UM ESTUDO**  
**COMPARATIVO ENTRE EXPERIÊNCIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**  
**EMPRESARIAL E DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

**IVAN SIDNEY DALLABRIDA**

**BLUMENAU**

**2004**

**IVAN SIDNEY DALLABRIDA**

**NOVAS FORMAS DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL NA CONSTRUÇÃO DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTRIBUIÇÕES DE UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE EXPERIÊNCIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL E DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPGDR do Centro de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Desenvolvimento Regional**.

Carlos Alberto Cioce Sampaio - Orientador

**BLUMENAU**

**2004**

**NOVAS FORMAS DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL NA CONSTRUÇÃO DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTRIBUIÇÕES DE UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE EXPERIÊNCIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL E DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Por

**IVAN SIDNEY DALLABRIDA**

Dissertação aprovada para a obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPGDR, pela banca examinadora formada por:

Presidente: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio – **Orientador**, FURB

Membro: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Oklinger Mantovaneli Junior, FURB

Membro: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Denis Alcides Rezende, PUC-PR

\_\_\_\_\_  
Coordenador do PPGDR: Prof. Oklinger Mantovaneli Junior, Dr.

Blumenau, 14 de dezembro de 2004.

Dedico este trabalho a três grandes mulheres que representam muito em minha vida: minhas avós Alaíde e Carmela, a quem sempre peço proteção de onde estiverem; e à minha mãe Aldina, sempre perseverante, carinhosa e de uma fé inabalável, que transmitiu os valores que ancoram minha vivência.

## AGRADECIMENTOS

Parafraseando este estudo, aproveito o ensejo para estender meus sinceros e profundos agradecimentos, primeiramente, ao “Sócio invisível”, sem o qual esta dissertação não seria hoje algo concreto, e em segundo lugar, a todos os *stakeholders* de minha trajetória; pessoas que de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Em especial, à minha família, amigos e colegas de trabalho, pelo apoio, incentivo e paciência durante todo o processo de elaboração desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio, pela dedicação, paciência e atenção dispensadas em sua orientação.

Ao Sr. João Stramosk e sua equipe da Metalúrgica Riosulense S.A. e ao Sr. Celso Beppler e sua equipe da Metalsul Ltda., por abrirem as portas de suas empresas à pesquisa.

Aos professores Dr. Denis Alcides Rezende, Dr. Oklinger Mantovaneli Jr e Dr. Luciano Félix Florit, aceitando o convite em fazer parte da banca examinadora desta dissertação e ao professor Valdir Fernandes pelo grande auxílio e por ter me apresentado uma nova temática e forma de gestão empresarial.

À colega e secretária do PPGDR Laurete Maria Ebel Coletti pela dedicação e eficiência com que conduz suas atividades.

A todos os colegas mestrands, que compartilharam comigo neste período de extremo aprendizado, experiências e opiniões importantes para o engrandecimento do curso e aos demais professores, por terem me levado a descobrir novas áreas de conhecimento.

Que imagem do ser humano está por detrás do sonho do desenvolvimento e da prosperidade materiais? É a do homem como um ser de necessidades. (...) Ora, o ser humano não é apenas um ser de necessidades, como um animal. Ele não possui apenas fome de pão (...). Ele é fundamentalmente um ser de relações, de solidariedade e de comunhão. Ele pode ter cuidado para com o mundo e ternura para com as pessoas.

Leonardo Boff

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <u>AGRADECIMENTOS</u> .....   | 5         |
| <u>SUMÁRIO</u> .....  | 7         |
| <u>LISTA DE FIGURAS</u> .....   | 10        |
| <u>LISTA DE QUADROS</u> .....   | 11        |
| <u>LISTA DE SIGLAS</u> .....  | 12        |
| <u>RESUMO</u> .....   | 13        |
| <u>ABSTRACT</u> .....   | 14        |
| <b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....  | <b>15</b> |
| 1.1 <u>PROBLEMA DE PESQUISA</u> .....   | 18        |
| 1.2 <u>PERGUNTA DE PESQUISA</u> .....   | 21        |
| 1.3 <u>PRESSUPOSTOS</u> .....   | 21        |
| 1.4 <u>OBJETIVOS</u> .....  | 21        |
| 1.4.1 <u>Geral</u> .....  | 22        |
| 1.4.2 <u>Específicos</u> .....  | 22        |
| 1.5 <u>JUSTIFICATIVA/ RELEVÂNCIA</u> .....  | 22        |
| 1.6 <u>ESTRUTURA DO TRABALHO</u> .....  | 25        |
| <b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u></b> .....   | <b>28</b> |
| 2.1 <u>RACIONALIDADE: UMA BREVE EXPLANAÇÃO</u> .....  | 30        |
| 2.1.1 <u>A racionalidade econômica: essência da sociedade de mercado</u> .....                            | 32        |
| 2.1.1.1 <u>Globalização competitiva: reforçando a racionalidade econômica</u> .....                       | 34        |
| 2.1.2 <u>Por uma outra racionalidade que privilegie o ser humano</u> .....                                | 36        |
| 2.1.2.1 <u>Globalização cooperativa: a outra face da mesma moeda</u> .....                                | 38        |
| 2.2 <u>ECODESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:<br/>INCORPORANDO OUTRAS RACIONALIDADES</u> ..... | 40        |
| 2.2.1 <u>O Ecodesenvolvimento</u> .....   | 42        |
| 2.2.1.1 <u>Participação: premissa básica para o desenvolvimento</u> .....                                 | 44        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.2.2    | <u>O Desenvolvimento Sustentável</u> .....  | 46        |
| 2.2.2.1  | <u>Desenvolvimento Local Sustentável</u> .....  | 50        |
| 2.3      | <u>NOVOS MODELOS DE GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u> .....                                   | 52        |
| 2.3.1    | <u>Empresa e sociedade</u> .....  | 52        |
| 2.3.2    | <u>Responsabilidade Social Empresarial (RSE)</u> .....  | 55        |
| 2.3.2.1  | <u>Breve Histórico e evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial</u> ..                             | 55        |
| 2.3.2.2  | <u>Os debates teóricos contrários à Responsabilidade Social Empresarial</u> .....                                   | 60        |
| 2.3.2.3  | <u>Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade</u> .....                                    | 62        |
| 2.3.2.4  | <u>RSE: a racionalidade econômica em direções mais sustentáveis</u> .....   | 66        |
| 2.3.3    | <u>Economia de Comunhão (EdC)</u> .....   | 67        |
| 2.3.3.1  | <u>Breve Histórico da Economia de Comunhão</u> .....  | 68        |
| 2.3.3.2  | <u>O Movimento dos Focolares: fé evangélica e trinitária no cerne da EdC</u> .....                                  | 69        |
| 2.3.3.3  | <u>A proposta do projeto da EdC</u> .....   | 71        |
| 2.3.3.4  | <u>Características das empresas da Economia de Comunhão</u> .....   | 72        |
| 2.3.3.5  | <u>Economia de Comunhão e sustentabilidade</u> .....  | 76        |
| <b>3</b> | <b><u>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA</u></b> .....   | <b>79</b> |
| 3.1      | <u>DELINEAMENTO DA PESQUISA</u> .....   | 79        |
| 3.2      | <u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u> .....  | 82        |
| 3.3      | <u>INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</u> .....  | 83        |
| 3.4      | <u>DADOS DOCUMENTAIS</u> .....  | 84        |
| 3.5      | <u>PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</u> .....  | 84        |
| 3.6      | <u>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</u> .....  | 87        |
| 3.7      | <u>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</u> .....   | 88        |
| <b>4</b> | <b><u>UM OLHAR ACERCA DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS: DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</u></b> ..... | <b>89</b> |
| 4.1      | <u>CARACTERIZAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS</u> .....  | 89        |
| 4.1.1    | <u>Responsabilidade Social empresarial: a experiência da Metalúrgica Riosulense S.A.</u> .....                      | 89        |
| 4.1.1.1  | <u>Breve histórico</u> .....  | 89        |
| 4.1.1.2  | <u>A atuação empresarial</u> .....  | 90        |
| 4.1.2    | <u>Economia de Comunhão: a experiência da Metalsul Ltda.</u> .....  | 95        |
| 4.1.2.1  | <u>Breve histórico</u> .....  | 95        |



|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.1.2.2  | <u>A atuação empresarial</u> .....  | 97         |
| 4.2      | <u>AS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS E AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE</u> .....                 | 101        |
| 4.3      | <u>PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EVIDENCIADOS NO COMPARATIVO ENTRE AS EXPERIÊNCIAS</u> ..... | 107        |
| <b>5</b> | <b><u>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</u></b> .....  | <b>117</b> |
| 5.1      | <u>LIMITAÇÕES</u> .....   | 124        |
| 5.2      | <u>RECOMENDAÇÕES</u> .....  | 125        |
| 5.2.1    | <u>Sugestões para trabalhos futuros</u> .....   | 125        |
| 5.2.2    | <u>Recomendações às empresas pesquisadas</u> .....  | 126        |
| 5.2.3    | <u>Recomendações às universidades</u> .....   | 128        |
| 5.2.4    | <u>Recomendações finais</u> .....   | 128        |
|          | <b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....   | <b>129</b> |
|          | <b><u>APÊNDICES</u></b> .....   | <b>137</b> |
|          | APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semi-estruturada 1.....                                  | 138        |
|          | APÊNDICE B - Roteiro da entrevista semi-estruturada 2.....                                  | 139        |
|          | APÊNDICE C - Roteiro da entrevista semi-estruturada 3.....                                  | 140        |
|          | <b><u>ANEXOS</u></b> .....  | <b>141</b> |
|          | ANEXO A - Princípios para a gestão de uma empresa da EdC.....                               | 142        |

**LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| <a href="#"><u>Figura 1 – Evolução histórica da responsabilidade social empresarial</u></a> .....                | 58 |
| <a href="#"><u>Figura 2 – Dimensões da atuação social responsável</u></a> .....                                  | 66 |
| <a href="#"><u>Figura 3 – Perspectivas de comunicação, evolução e sobrevivência das empresas da EdC</u></a> .... | 75 |

**LISTA DE QUADROS**

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#"><u>Quadro 1: Categorias analíticas e operativas</u></a> .....                                       | 85  |
| <a href="#"><u>Quadro 2: Matriz analítica</u></a> .....   | 86  |
| <a href="#"><u>Quadro 3: Alguns projetos de responsabilidade social desenvolvidos pela Riosulense</u></a> ..... | 92  |
| <a href="#"><u>Quadro 4: Comparativo entre as empresas pesquisadas</u></a> .....                                | 108 |

## LISTA DE SIGLAS

ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CIREDE - *Centre International de Recherche sur L'Environnement et le Développement*

CNI – Confederação Nacional da Indústria

EdC – Economia de Comunhão

FIDES – Fundação Instituto para o Desenvolvimento Econômico e Social

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IDH-M - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IDS-M – Índice de Desenvolvimento Social Municipal

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONU – Organização das Nações Unidas

PEA – População economicamente ativa

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SESI – Serviço Social da Indústria

WBCDS – *World Business Council to Sustainable Development*

## RESUMO

A construção do Desenvolvimento Sustentável ou do Ecodesenvolvimento é um desafio que exige parceria entre todos os atores sociais envolvidos no processo. Na transição para a sustentabilidade - que compreende o estabelecimento de estratégias para um desenvolvimento socialmente mais justo, ecologicamente prudente e economicamente eficaz -, o papel das organizações empresariais é determinante. Algumas formas de gestão revelam experiências que evidenciam ações diferenciadas na tentativa de consolidar essa transição. Com o objetivo de analisar os aspectos que são e não são congruentes com a tentativa de superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica, foram pesquisadas duas experiências empresariais distintas: a Metalúrgica Riosulense S.A., cujo modelo de gestão baseia-se na Responsabilidade Social Empresarial; e a Metalsul Ltda., cuja experiência é vinculada à Economia de Comunhão. Na pesquisa desenvolvida utilizou-se um estudo comparativo entre os processos de gestão das empresas para se alcançar os objetivos traçados. O enfoque do estudo comparativo fixou-se, especialmente, na identificação: a) das dimensões da sustentabilidade contempladas por ambas as experiências; e b) de outros aspectos que poderiam sinalizar equívocos entre discurso e prática. Na identificação das dimensões e posterior análise, utilizou-se as argumentações de Ignacy Sachs, que considera na direção do desenvolvimento sustentável aquelas experiências que contemplem alguns critérios das dimensões sustentáveis, ainda que parcialmente. As principais conclusões revelaram que alguns valores da racionalidade substantiva estão compreendidos nos processos de gestão das duas empresas. Esses valores evidenciam que há uma incorporação de outros tipos de agir mais vinculados a princípios éticos multidimensionais, mas ela ainda é limitada pela forte influência da racionalidade econômica no processo de gestão organizacional.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável; ecodesenvolvimento; responsabilidade social empresarial; economia de comunhão, racionalidade.

## ABSTRACT

The construction of the Sustainable Development or of Ecodevelopment it is a challenge that demands partnership among all social actors involved in the process. In the transition to the sustainability, that understands the establishment of strategies to a socially just, ecologically careful and economically effective development, the paper of organizations is decisive. Some administration forms reveal experiences that evidence singular actions in the attempt of consolidating that transition. With the objective of analysing the aspects that are and they are not appropriate with the attempt of overcoming the model of instrumental economic rationality, they were researched two different business experiences: Metalúrgica Riosulense S.A., whose administration model bases on the Social Responsibility; and Metalsul Ltda., whose experience is linked to the Economy of Communion. In the developed research a comparative study was used among the companies administration processes to be reached the objectives. The focus of the comparative study noticed, especially, in the identification of: a) the sustainability dimensions contemplated by both experiences; and b) other aspects that could signal misunderstandings between speech and practice. In the identification of the dimensions and posterior analysis, it was used Ignacy Sachs arguments, that it considers in the direction of the sustainable development those experiences that contemplate some approaches of sustainable dimensions, although partially. Main conclusions revealed that some values of substantive rationality are included in the administration processes of two companies. Those values evidence there is an incorporation of another types of acting more linked to multidimensional ethical basis, but it's still limited by the strong influence of the economic rationality in the organizational administration process.

Key words: sustainable development; ecodevelopment; social responsibility; economy of communion; rationality.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade industrial vive uma crise geral nos níveis social, econômico, político-ideológico e, acima de tudo ecológico. A denominada sociedade centrada no mercado mantida pelo modelo de desenvolvimento capitalista altamente excludente e exploratório, provoca avanços por um lado e custos sociais de outro.

Esta é também a constatação de Guerreiro Ramos (1989, p. 22) quando afirma que “[...] hoje em dia a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes em termos de bem-estar humano”.

Neste sentido, Andri Werner Stahel (2001, p. 117), numa crítica ao capitalismo que se apresenta, ressalta que “o capitalismo marcou a inversão dos meios econômicos em fins, apoiado na produção pela produção, na criação incessante de necessidades visando à acumulação. Caracteriza-se por estar centrado na racionalidade econômica, em detrimento de outras racionalidades”.

Dentro deste modelo desenvolvimentista vigente que prima pelo reducionismo econômico, as organizações empresariais - como construções sociais - desempenham papel fundamental perpetuando a manutenção da lógica capitalista: a geração e o acúmulo da riqueza. Esta lógica baseada na racionalidade instrumental (RAMOS, 1989), ou seja, no conhecimento absoluto das conseqüências (resultados) tem sua continuidade através da geração de custos sociais e ambientais inaceitáveis, e na opinião do autor acabará por cair no total descrédito por parte da sociedade contemporânea.

No decorrer da história da humanidade, observa-se que em meio às crises surgem profundos questionamentos e teorias inovadoras: é o que se denomina “crise paradigmática”

(KUHN, 1997)<sup>1</sup>. Nas últimas décadas afluíram as discussões em torno das questões relativas ao desenvolvimento e consolidou-se a polêmica acerca do paradigma do desenvolvimento sustentável. Para exemplificar este foco de discussões, conclui Sampaio (2003, p. 1):

Acredita-se que o debate central inserido no paradigma do desenvolvimento sustentável é a tentativa de superar as polaridades existentes entre as análises positivista/fenomenológica, os métodos quantitativo/qualitativo, os estudos disciplinares e multidisciplinares, as esferas privada/pública, as decisões racional/não-racional, sobretudo as racionalidades econômica/não-econômica, entre outras, propondo um processo dialógico complexo entre visões contrárias, mesmo porque possuem ambigüidades, ora se complementando, ora se interpondo, que devem ser vistas como potenciais criadores que enriquecem o processo de gestão organizacional.

Neste momento, põe-se em questão o poder e a responsabilidade das empresas diante do contexto em que estão inseridas. E cumpre-se ressaltar que estas indagações começaram a ficar mais contundentes a partir da emergência de teorias como a do Ecodesenvolvimento (SACHS, 1986; 1993) - que delineia as dimensões da sustentabilidade e a transição para esta - e da aceitação em nível internacional do conceito de Desenvolvimento Sustentável – que acaba por admitir, na pior das hipóteses, a insustentabilidade do modelo vigente.

Na afirmação de Vergara e Branco (2001, p. 21) numa menção a Harman, a empresa moderna, por seus recursos econômicos, humanos e tecnológicos, e por sobreviver e evoluir num ambiente instável e complexo se constitui numa das instituições mais adaptáveis, lhe conferindo papel de liderança na transição para a sustentabilidade. É o que Guerreiro Ramos (1989, p. 119), em citação a Perrow, quer enfatizar quando afirma que as atuais organizações têm “protéica habilidade de moldar a sociedade”.

---

<sup>1</sup> Segundo Thomas S. Kuhn, os períodos de desenvolvimento científico, ou seja, aqueles em que se desenvolvem os saltos qualitativos, ocorrem em épocas nas quais são postos em xeque os princípios, as teorias, os conceitos básicos e as metodologias, que até então orientavam toda a prática científica. O conjunto de todos esses princípios constitui o que Kuhn denomina paradigma. Neste sentido particular, o paradigma é um exemplar, uma realização científica concreta que fornece os instrumentos conceituais e instrumentais para a solução de problemas, isto é, uma concepção de mundo que, pressupondo um “modo de ver” e de “praticar”, reúne um conjunto de leis, teorias, instrumentos e métodos de investigação.



A transição em direção à sustentabilidade é, nesta visão, um processo longo, que exigirá uma negociação com todos os atores sociais em torno de uma linha mestra de atuação, como a Agenda 21, por exemplo. Nas assertivas de Ignacy Sachs (1993, p. 51; 1995, p. 48) em sua teoria ecodesenvolvimentista, a transição para a sustentabilidade carece de uma parceria com a sociedade no sentido mais amplo: a sociedade civil organizada, as autoridades públicas em todos os níveis, a economia social e a iniciativa privada (“o mundo das empresas” na concepção de Sachs).

Ao se falar sobre a transição para a sustentabilidade é inevitável pensar em algo incerto, abstrato e distante. Mas, em que pese esse pensamento, também não se pode deixar de notar movimentos concretos realizados por parte de empresas e tantas outras organizações na tentativa de tornar essa sustentabilidade algo mais “concretizável”.

Muitas dessas novas ou redesenhadas arquiteturas organizacionais representam, nos mais diferentes estágios, modelos que remetem à busca de estratégias para a construção de um desenvolvimento socialmente mais justo, ecologicamente prudente e economicamente eficaz. É o caso dos fenômenos associativos e cooperativos – sistemas mais desburocratizados, menos centrados no lucro e com objetivos mais amplos – (ARRUDA, 2000); das experiências da economia solidária (SINGER, 2002); do empreendedorismo social (MELO e FRÓES, 2002); das empresas que adotaram a Responsabilidade Social em sua gestão (ASHLEY, 2002; COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002; ESTEVES, 2000); e das experiências empresariais vinculadas à Economia de Comunhão (COSTA et al, 1998; BRUNI, 2002; GONÇALVES, 2003; ALMEIDA e LEITÃO, 2003).

Estas últimas – a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Economia de Comunhão (EdC) – constituem o foco deste estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em que pese toda a preponderância da racionalidade econômica na sociedade atual, o antagonismo entre competitividade e sustentabilidade cristaliza-se numa realidade factível. No que diz respeito à questão da sustentabilidade sócio-ambiental do desenvolvimento - cuja preocupação inicia-se nos anos 60 com os questionamentos da até então indiscutível prioridade ontológica do Estado e do mercado em relação à vida social (LEIS, 1999, p. 97) -, Ladislau Dowbor (2002, p. 81), é categórico ao afirmar que “com efeito, organizar a economia, de forma que seja socialmente útil, já não depende de expectativas isoladas do governo, por um lado, ou da empresa, por outro, e sim da articulação sistêmica da sociedade civil”.

O que se busca hoje, de forma geral, é articular o Estado, o mundo empresarial e a sociedade civil, visando um desenvolvimento que seja socialmente justo, economicamente viável, e ecologicamente prudente, ou seja, vislumbra-se a construção de um desenvolvimento sustentável. Nesta visão de articulações sociais, não se pode esquecer que o bem-estar da sociedade civil constitui o objetivo final do processo de desenvolvimento: quem terá, ou deixará de ter, qualidade de vida<sup>2</sup>, é a sociedade, e os indivíduos que a constituem, e não o Estado ou a empresa, que por importantes que sejam, constituem meios.

---

<sup>2</sup> Comumente são utilizados índices-padrão para avaliar a melhoria ou a piora na qualidade de vida das populações através de alguns indicadores. O IDH é o mais utilizado e foi criado originalmente para medir o nível de desenvolvimento humano dos países a partir de indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita). Variações do IDH como o IDH-M (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) medem os mesmos fenômenos, mas são adaptados para avaliar as condições de núcleos sociais menores. (PNUD, 2003). Das 100 localidades do país com o IDH-M mais alto, apenas quatro não estão localizados nas regiões Sul e Sudeste. Santa Catarina, segundo relatório das Nações Unidas (2003) apresentava em 2002 um alto IDH (0,806) estando em 4º lugar entre todos os estados. Isto, porém, não pode nos levar à ilusão de ver o estado como um pedaço do “Primeiro Mundo” situado no “terceiro mundo brasileiro” (LENZI, 2000, p. 89), uma vez que também temos desigualdades regionais (embora menores que outros estados).

E, apesar da eficácia das organizações e instituições continuar sendo avaliada com base em sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades do mercado, Guerreiro Ramos (1989, p. 190) atenta para a necessidade de uma revolução de alcance mundial a fim de se superar, ou no mínimo amenizar os “males” do desenvolvimento, tais como a deterioração do ambiente natural das condições da vida humana em toda parte.

Na afirmação de Tijiboy citado por Pedrozo e Silva (2003, p. 8), “também, o Desenvolvimento Sustentável é na sua essência um desenvolvimento humano, e as mais diversas formas de organizações no mundo moderno têm a responsabilidade de garantir que a qualidade de vida das pessoas melhore, especialmente daquelas menos favorecidas, para que elas tenham acesso a uma qualidade de vida melhor, ou seja, que as pessoas tenham perspectivas de alcançarem a felicidade”.

Com base nesta definição tem-se que, dentre as mais diversas formas de organizações no mundo moderno, as empresas devem assumir seu papel na transição para a sustentabilidade.

Peter Drucker (1996), ao atribuir inerência da questão da responsabilidade social também à sociedade das organizações, concorda que o desempenho econômico constitui-se na principal responsabilidade de uma empresa; afinal, uma empresa que apresenta déficit financeiro é irresponsável, uma vez que gasta recursos da sociedade.

Drucker (1996, p. 71), ressalta, porém, que “o desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa. Nem o desempenho educacional é a única responsabilidade de uma escola, ou o desempenho em cuidados com a saúde a única responsabilidade de um hospital. O poder precisa sempre ser equilibrado pela responsabilidade, pois caso contrário ele se transforma em tirania. Sem responsabilidade, o poder sempre degenera em mau desempenho”.

Diante disto, se poderia questionar: qual o papel das empresas na construção do Desenvolvimento Sustentável?

Não se pode, porém, denegar o fato de que novas tipologias organizacionais ancoradas em bases mais solidárias surgem com propostas de atuação que procuram equilibrar dentro do agir econômico uma dupla lógica: a do lucro e a da sustentabilidade sócio-ambiental. São tipologias organizacionais que têm como base a perspectiva de uma racionalidade diversa da eminentemente econômica, isto é, uma racionalidade que na afirmação de Sampaio (2000) é conduzida pelo cálculo de conseqüências societárias, privilegiando as dimensões sócio-econômico-ambientais (sustentáveis) para poder corrigir os equívocos provocados por um modelo de gestão que privilegia apenas critérios interorganizacionais, baseado numa racionalidade econômica calculada pelas conseqüências apenas organizacionais.

É o caso das empresas da economia solidária, do empreendedorismo social, das organizações do Terceiro setor, das empresas socialmente responsáveis e das empresas vinculadas ao projeto da Economia de Comunhão.

Com relação às duas últimas – as empresas de Responsabilidade Social (RSE) e da Economia de Comunhão (EdC) – que são objetos deste estudo, se poderia indagar: de que forma novas tipologias organizacionais como as empresas socialmente responsáveis e de Economia de Comunhão atuam na tentativa de superar uma racionalidade exclusivamente utilitarista econômica?

Em suma, na tentativa ousada de iniciar um debate sobre essas duas tipologias organizacionais e de se chegar a uma resposta aproximada da questão acima, procurar-se-á um aprofundamento do referencial teórico relativo aos temas (que é bastante reduzido), bem como um estudo comparativo entre o processo de gestão socialmente responsável da

Metalúrgica Riosulense S.A. e o da experiência empresarial singular vinculada à Economia de Comunhão da Metalsul Ltda.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Com base nas idéias lançadas nos itens anteriores, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

OS PROCESSOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL QUE EXPERIMENTAM A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E A ECONOMIA DE COMUNHÃO (EdC) INDICAM UM DIRECIONAMENTO À SUPERAÇÃO DO MODELO DE RACIONALIDADE UTILITARISTA ECONÔMICA?

## 1.3 PRESSUPOSTOS

Os pressupostos deste trabalho são basicamente dois:

a) A adoção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Economia de Comunhão (EdC) a processos de gestão empresarial revela experiências que tentam superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica;

b) A incipiência relativa às temáticas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Economia de Comunhão (EdC) potencializa a possibilidade de cooptação dos conceitos pela lógica utilitarista em que se baseia o agir econômico.

## 1.4 OBJETIVOS

A partir da pergunta de pesquisa e dos pressupostos, podem ser determinados os objetivos de âmbito geral e específicos. As proposições a seguir têm como intento esclarecer

os objetivos a serem perseguidos nesta dissertação, bem como as etapas que deverão ser alcançadas para que o objetivo possa ser atingido.

#### 1.4.1 Geral

A pesquisa tem como objetivo geral comparar o processo de gestão baseado na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) da Metalúrgica Riosulense S.A. com a experiência vinculada à Economia de Comunhão (EdC) da empresa Metalsul Ltda., visando analisar os aspectos que são e não são congruentes com a tentativa de superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica.

#### 1.4.2 Específicos

- Identificar, sistematizar e analisar algumas dimensões compreendidas pelo processo de gestão da empresa que adotou a Responsabilidade Social (RSE) compatíveis com as dimensões do Desenvolvimento Sustentável;

- Identificar, sistematizar e analisar algumas dimensões compreendidas pelo processo de gestão da empresa vinculada à Economia de Comunhão (EdC) compatíveis com as dimensões do Desenvolvimento Sustentável;

- Comparar os processos de gestão das empresas Metalúrgica Riosulense S.A. e Metalsul Ltda., analisando-os com base nas dimensões da sustentabilidade identificadas.

### 1.5 JUSTIFICATIVA/ RELEVÂNCIA

O estado de Santa Catarina é caracterizado economicamente por um grande número de empresas privadas de portes micro, pequeno e médio. Estas últimas, a maioria delas

integradas ao circuito exportador, influenciam de modo definitivo as instâncias locais/regionais: de um lado, por se confundirem com a própria história do local onde estão instaladas; de outro, por terem neste contexto, grande poder decisório na definição dos rumos do desenvolvimento (no sentido mais amplo) dos locais/regiões que as afetam e são afetadas por elas.

Ao se discutir a necessidade de um desenvolvimento sustentável não se pode deixar de pôr em questão o papel das empresas privadas como agentes fundamentais na busca da concretização da sustentabilidade; em especial, o papel desempenhado por experiências, que a *priori*, tentam superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica.

Na abordagem das temáticas relativas à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e à Economia de Comunhão (EdC) pretende-se estudar experiências práticas de organizações que, inseridas no mesmo contexto do modelo de desenvolvimento produtor de desigualdades sócio-econômico-ambientais, representam novas formas de atuação, as quais, à primeira vista, constituem-se em tentativas de superar a racionalidade utilitarista ou instrumental econômica.

A escolha de tais temas se deu, em primeiro lugar, em virtude do caráter contemporâneo e inovador dos mesmos; e dessa forma, pelo aspecto desafiante da temática. A respeito disso expõe-se que:

a) Em virtude de ser um conceito ainda em construção muitas são as opiniões a respeito do que realmente vem a ser a responsabilidade social empresarial ou cidadania corporativa: uns a tratam como uma vantagem competitiva num mercado sem fronteiras (TACHIZAWA, 2002; GUEDES, 2004); outros a encaram como uma obrigação desvirtuada da verdadeira função organizacional (FRIEDMAN, 1988); outros ainda ressaltam a atuação cosmética de empresas que utilizam o marketing social como estratégia exclusiva de responsabilidade social (PINTO, 2001; MENDONÇA, 2002; AMOROSO, 2003); outros

tantos enaltecem que a materialização do Desenvolvimento Sustentável passará necessariamente por projetos de responsabilidade social de iniciativa empresarial (GRAYSON e HODGES, 2002; MELO e FRÓES, 2002; INSTITUTO ETHOS, 2004).

As denominadas empresas socialmente responsáveis apresentam-se em diferentes estágios, mas suas ações acabam revertendo-se na maioria das vezes em benefícios para a comunidade na qual estão inseridas e, desta forma fomentando o desenvolvimento local/regional. Para exemplificar, alguns meios de comunicação apontam a forte atuação de empresas locais que vêm incorporando a responsabilidade social empresarial às suas estratégias de negócios como um dos fatores responsáveis pelo alto IDH de alguns municípios catarinenses. Uma destas afirmações foi veiculada em suplemento especial da Gazeta Mercantil de 19/04/01 enfocando, dentre as várias experiências, a do município de Jaraguá do Sul (BENTO, 2001), e sabe-se que não deve ser a única;

b) Embora bastante recente e pouco conhecida, a economia de comunhão (EdC) é uma experiência de economia social que apresenta tanto processos quanto resultados que, *a priori*, se afastam da racionalidade utilitarista econômica.

Ao projeto de economia de comunhão estão vinculadas aproximadamente novecentas micro, pequenas e médias empresas em nível mundial: no Brasil são em torno de cem empreendimentos.

As empresas são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro (ARAÚJO, 1998, p. 11).

Assim como livremente no âmbito individual as pessoas aderem a uma prática de partilha dos bens, baseada na sua disponibilidade, generosidade e na própria necessidade; da mesma forma, empresas e empresários o fazem no âmbito organizacional e do mercado, mas não se tratando de paternalismo ou assistencialismo. Contudo, conforme alerta Vera Araújo



(1998, p. 16), “não se trata apenas de colocar em comum moeda corrente para atingir os fins já mencionados, mas de criar empregos, investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum a experiência adquirida, a capacidade gerencial e até mesmo patentes”.

Em segundo lugar, essa pesquisa dá continuidade, sob outro enfoque, a outra desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, que analisou os investimentos sociais realizados por organizações riosulenses e a percepção da comunidade diante de tais investimentos (MACHADO, 2002). Espera-se e objetiva-se, então, com esse estudo, contribuir com o fortalecimento das linhas de pesquisa dos Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Administração da Universidade Regional de Blumenau e seu Laboratório de Gestão de Organizações que promovem o Ecodesenvolvimento (LaGOE), dando seqüência às pesquisas já realizadas. Além disso, em virtude de focar a temática da Economia de Comunhão (EdC) espera-se contribuir com o estudo de doutoramento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental da Universidade Federal de Santa Catarina, que trouxe à luz a temática e tornou essa oportunidade possível.

Por fim, com relação à relevância teórica, espera-se que essa pesquisa traga novas contribuições aos estudos ainda incipientes das temáticas da Responsabilidade Social Empresarial e da Economia de Comunhão através dos dados empíricos extraídos das experiências analisadas.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este documento foi organizado em cinco capítulos. Apresenta-se, no início, o foco central do estudo através de uma breve explanação introdutória, além da caracterização da

dissertação, ou seja, da definição do problema, dos objetivos, da justificativa para a escolha do tema e sua relevância.

A seguir, no capítulo dois, apresenta-se o referencial teórico utilizado no embasamento desse estudo. Inicia-se com uma breve explanação do conceito de racionalidade, enfocando a racionalidade econômica – característica da globalização competitiva -, e num contraponto, racionalidades que privilegiem também os aspectos sociais e ambientais, num momento em que se é permitido pensar com uma nova ordem. Nessa linha de raciocínio, expõe-se a Teoria do Ecodesenvolvimento e a proposta do Desenvolvimento Sustentável, sua perspectiva histórica, seus princípios e suas visões inovadoras. Aborda-se a seguir, a importância alcançada pelas organizações empresariais na sociedade de mercado e, mais recentemente, na transição para a sustentabilidade. Para tanto, são referenciadas duas tipologias organizacionais que, embora pouco estudadas, remetem à construção do Desenvolvimento Sustentável: a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Economia de Comunhão (EdC). Em ambas as tipologias são enfocadas suas características, sua conceituação, sua evolução histórica e suas correlações com a sustentabilidade.

No terceiro capítulo expõe-se a proposta do método de pesquisa humanista/qualitativo adotado para o desenvolvimento da pesquisa. Neste capítulo é apresentado o delineamento da pesquisa; os procedimentos metodológicos, sendo o estudo de casos e o estudo comparativo como estratégias utilizadas; são apresentados os métodos de coleta de dados e sua análise e interpretação; finalizando-se com a delimitação do estudo e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo encarrega-se de descrever sinteticamente os dois casos das experiências pesquisadas com suas tipologias respectivas, tendo como base fontes documentais apresentadas pelas empresas. Neste capítulo, preocupa-se também com a análise

e interpretação das experiências tendo como base uma comparação do processo de gestão destas.

As recomendações e conclusões finais provindas da análise da realidade constituem o quinto capítulo.

Finalizando o estudo, são listadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração da dissertação e os roteiros das entrevistas utilizados para coleta de dados primários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A idéia de desenvolvimento segundo Selene Carvalho Herculano (1992, p. 23) “supõe uma trajetória a se percorrer, uma mudança ordenada, predeterminada, universal, segundo um mesmo e único processo civilizatório, uma crença de que a humanidade move-se numa direção desejada e para melhor”.

Desta forma, as teorias desenvolvimentistas de modo geral, inspiradas nas sociedades ocidentais (representações de sociedades modernas), propõem modelos em que o desenvolvimento é tido como um bem para todos os lugares. Não raro, o conceito de desenvolvimento é confundido com os de crescimento econômico, modernização e progresso<sup>3</sup>. Liszt Vieira (1997, p. 127) enfatiza que “a força ideológica da idéia de desenvolvimento tornou-se depois da Segunda Guerra Mundial uma força política inquestionável, só encontrando paralelo na ideologia do colonialismo no século XIX”.

Fato é, que o processo de desenvolvimento passou a ser alvo de profundos questionamentos. Inúmeras teorias surgiram tentando explicar o processo sob seus diferentes prismas: os agentes promotores do desenvolvimento, as relações entre estes, os resultados produzidos, as ações desenvolvidas, os públicos impactados pelas ações e resultados, entre outros. Por sinal, sobre os resultados do processo de desenvolvimento é que pesaram (e ainda pesam) grande parte das controvérsias a respeito do quão positivo foi e é o chamado processo de desenvolvimento universalizante.

---

<sup>3</sup> Na afirmativa de Clóvis Cavalcanti, apesar da distinção entre desenvolvimento e crescimento, quando se fala em progresso, há uma tendência em igualá-los. A busca da melhoria da qualidade de vida é, para ele, o que importa quando se fala em desenvolvimento. “Todo indivíduo deseja ser feliz, viver uma vida longa, alcançar a plena realização de si próprio. O desenvolvimento pode levar a tais objetivos. No entanto, não é necessário se aumentar a posse de bens para que uma pessoa se sinta mais feliz. Sem embargo, a possibilidade de se ter mais e mais de cada coisa converte-se no fim supremo do progresso” (CAVALCANTI, 2001, p. 163).

Liszt Vieira (1997, p. 127), numa menção a uma das facetas da crise do desenvolvimento – a crise ecológica, caracterizada pela destruição da natureza ou da base material da produção (exploração predatória dos recursos naturais) e pela aceleração da entropia -, lembra que “as teorias de desenvolvimento econômico do século XX, assim como as políticas econômicas decorrentes, sempre ignoraram a condicionalidade ambiental, considerada apenas uma externalidade”.

Como consequência, pôde-se assistir na última década a um crescente movimento para reorientar o processo de desenvolvimento. Esse redirecionamento veio imbuído da preocupação (lembrando-se de que não é uma unanimidade) em se reavaliar as prioridades econômicas, sociais e ambientais. Em consonância a esse redirecionamento, surgem propostas de desenvolvimento que priorizam não só as questões ambientais como também o ser humano<sup>4</sup>, objetivando não somente a distribuição de renda e a redução das desigualdades sociais, mas aumento da qualidade de vida e a satisfação de necessidades humanas de auto-realização.

Ignacy Sachs, um dos grandes combatentes do que denomina “mau desenvolvimento” e numa crítica àquele, estabelece o que na sua visão ecodesenvolvimentista deve ser um novo modelo de desenvolvimento. Este, na sua conclusão, deve comportar “um núcleo ético que adota a forma de imperativo de solidariedade sincrônico com nossos contemporâneos, e diacrônico com as gerações futuras. Estamos, pois, no oposto da sociedade de dupla velocidade e do economicismo míope que privilegia o crescimento na e pela desigualdade social” (SACHS, 1992, p. 123).

---

<sup>4</sup> Uma evolução neste sentido foi a concessão do Prêmio Nobel de Economia de 1998 ao indiano Amartya Sen pelas suas pesquisas, as quais remetem à superação da idéia de desenvolvimento identificado unicamente com o crescimento econômico e à substituição pelo conceito de desenvolvimento humano. Este último, muito mais abrangente, passa a considerar o ser humano e suas necessidades, e utiliza como indicadores de desenvolvimento parâmetros como saúde, expectativa de vida, grau de escolaridade, reais oportunidades sociais, políticas e econômicas de emprego e criatividade, cidadania, etc.

## 2.1 RACIONALIDADE: UMA BREVE EXPLANAÇÃO

A razão em seu significado sofreu alterações ao longo do tempo. No sentido antigo, como descreve Guerreiro Ramos (1989, p. 2-3), “a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social”.

A partir de Hobbes, porém, a ‘razão moderna’ é pela primeira vez, sistematicamente articulada: os efeitos dessa ‘nova racionalidade’ são sentidos até hoje na sociedade. Ela é definida como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço que o habilita a maximizar a utilização de critérios objetivos (meios e fins), ou seja, de fazer o cálculo utilitário de conseqüências (HOBBS apud RAMOS, 1989, p. 3).

A afirmação do valor do indivíduo, do seu caráter único e irrepetível, baseado em especial na tradição judaico-cristã, auxiliou na transformação do conceito de racionalidade, pois ao confirmar o individualismo acabou legitimando o *homo economicus*, e, como conseqüência natural, legitimando a busca pela satisfação dos interesses individuais (BRUNI, 2002, p. 42-44).

Essa orientação individualista (egoísmo filosófico) penetrou na economia de tal modo que a racionalidade econômica passou a exercer papel fundamental, uma vez que ela exprime a idéia de ‘ação ótima’, essencial na sociedade de mercado.

Esse tipo predominante de racionalidade – a econômica – floresceu então, baseada em dois pilares: o egoísmo filosófico e a instrumentalidade (BRUNI, 2002).

A abordagem instrumental da racionalidade exprime-se na idéia de maximização (de utilidade), ou seja, na concepção da ação racional como escolha dos melhores meios para a satisfação dos objetivos pessoais. Na instrumentalidade da razão, os conteúdos dos desejos

humanos não são questionados; primordial é tão somente a satisfação (resultados) desses desejos. Isto significa, conforme explica Luigino Bruni (2002, p.47), “que um comportamento em si não é considerado pelo seu conteúdo intrínseco, mas pela capacidade que tem de obter aqueles resultados. Disto é fácil deduzir que tal visão da racionalidade tornou-se porta fácil pela qual saíram da ciência econômica os valores e o que movia intrinsecamente a ação. É a relação meios/fins, não o conteúdo dos fins e dos meios em si, que determina a racionalidade de uma ação”. Os dois pilares da racionalidade econômica – o individualismo e a instrumentalidade constituem-se em duas faces da mesma moeda.

Guerreiro Ramos (1989), ressalta a importância da razão como conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações.

Da mesma forma, Souto-Maior (1998, p. 968), ao fazer referências específicas aos arcabouços estruturais da economia e da administração enfatiza que o conceito de racionalidade<sup>5</sup> “permeia todas as ciências sociais e se constitui no esteio em que toda a teoria da administração hoje se apóia, e tudo indica, assim continuará a ser nos próximos milênios”.

Para tornar mais concreto o conceito, Souto-Maior (1998, p. 968) explicita que:

Continuaremos usando o conceito de racionalidade para explicar como indivíduos e organizações se comportam em geral, e tomam decisões em particular, para emitir julgamentos sobre esses comportamentos, para desenhar organizações e avaliá-las, para entender e prever a interação inter-organizacional, para promover “a modernização administrativa e a reforma do aparelho do Estado”, para buscar explicações e procurar saídas para fenômenos cada vez mais complexos e fora do nosso controle como a poluição e a globalização, e finalmente, mais importante de tudo, para compreender o que significa e como poderemos caminhar em direção à verdadeira emancipação como seres humanos.

Não obstante a evolução do conceito de racionalidade, os principais representantes da Escola de Frankfurt – Habermas, Marcuse, Adorno e Horkheimer -, tentaram restabelecer o

---

<sup>5</sup> Souto-Maior atenta para o fato de que a vinculação de uma infinidade de adjetivos ao conceito de racionalidade – formal, funcional, instrumental, substantiva, comunicativa, intuitiva, administrativa, econômica, etc. – acabou por trazer uma certa confusão quanto ao que seja a racionalidade.

papel da razão como categoria ética, numa crítica à racionalidade instrumental econômica. O resgate do conceito clássico de racionalidade também foi uma das metas de Guerreiro Ramos (1989, p.122), o qual frisou que o conceito “revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos”.

### 2.1.1 A racionalidade econômica: essência da sociedade de mercado

Como bem frisa Araújo (2002, p.21), há uma convicção geral quando se fala em desenvolvimento, de que este “está no centro da vida econômica, é a finalidade do agir econômico, é o objetivo da atividade econômica”.

Esta situação, como se apresenta, está longe de se alterar, pois como ressalta Héctor Leis (1999, p. 97) numa alusão a Max Weber, “as peculiaridades do mundo moderno são um derivado direto da importância alcançada pelas forças do mercado e do Estado”. Esta afirmação nos remete à segunda metade do século XVIII, onde os valores associados aos princípios da solidariedade e ao bem comum deram lugar ao primado do interesse próprio.

O ponto a que se dá maior destaque é o fato de que os pensadores clássicos da escola utilitarista do século XIX construíram a teoria econômica sobre o alicerce do homem como ser que oferece primazia à razão instrumental, em detrimento da razão substantiva. De acordo com esta concepção, o ser humano passou a ser entendido como um ser economizante (*homo economicus*)<sup>6</sup>, que tem como objetivo maximizar a satisfação de seus interesses individuais. Assim, perdeu-se a conotação de que o ser humano tenha a capacidade de vir a ser um ente que possa buscar o bem comum, ser colaborativo e cooperativo por convicção própria. Dessa

---

<sup>6</sup> Como frisa Jacques Godbout (2002, p. 65) na visão utilitarista o modelo do *homo economicus* defende a premissa de que na medida em que cada um otimiza seu interesse individual, os membros de uma sociedade produzem o máximo de bem-estar coletivo.



forma, forjou-se o homem como um ser unidimensional, cujo padrão de sua existência é o critério econômico. É unidimensional porque é considerado o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (RAMOS, 1989).

As constatações de Guerreiro Ramos são corroboradas por Guy Nicolas (2002, p. 56) ao tecer comentários acerca da ideologia do “sujeito insular” sobre o qual se baseia a sociedade de mercado: “Tal sujeito concebe-se como um mini-Estado soberano, cujas relações com os outros se estabelecem ao sabor de seus interesses pontuais, em um ambiente de guerra latente. Ele não tem nada de uma “pessoa” aberta a múltiplas relações participativas”.

Numa análise crítica à predominância da dimensão econômica do atual modelo desenvolvimentista, Jacques Godbout (2002, p. 63) ressalta a utilização de várias teorias na designação dos vários aspectos da sociedade de mercado, representada pelo paradigma do neoliberalismo: teoria das escolhas racionais, racionalidade instrumental, individualismo metodológico, *homo economicus*, utilitarismo. Conclui que “no entanto, essas teorias têm um núcleo maciço comum: visam explicar o sistema de produção – e, sobretudo, de circulação – dos bens e serviços na sociedade a partir das noções de interesse, de racionalidade e de utilidade”.

Partindo desse pressuposto, a racionalidade utilitarista econômica – um dos conceitos abarcados pelo objetivo geral deste estudo - corresponderia à ação humana que tem a utilidade ou o interesse econômico como fim principal de seus atos. Nessa visão, o ser humano seria um ser essencialmente egoísta, agindo em função de seus próprios interesses ou preferências (GODBOUT, 2002).

Diante dessa figura cristalizada – a do *homo economicus* - Dowbor (1995) discorre sobre a necessidade de se reconstituir o tecido social dos espaços comunitários face à perda de

valores como a solidariedade e a capacidade de cooperação numa sociedade caracterizada pela competitividade e pela destruição de vínculos de parentesco e de amizade<sup>7</sup>:

Não é que o ser humano agora seja menos solidário: ninguém se solidariza com o anonimato. Gerais programam tranqüilamente bombardeios que possam coincidir com os horários da mídia, e o mundo assiste impassível à destruição ao vivo de seres humanos, mascando chiclete ou comendo pipoca. A humanização do desenvolvimento, ou a sua re-humanização, passa pela reconstituição dos espaços comunitários. A própria recuperação dos valores e a reconstituição da dimensão ética do desenvolvimento exige que para o ser humano o outro volte a ser um ser humano, um indivíduo, uma pessoa com os seus sorrisos e suas lágrimas. Este processo de reconhecimento do outro, não se dá no anonimato. E o anonimato se ultrapassa no circuito de conhecidos, na comunidade (DOWBOR, 1995).

#### 2.1.1.1 Globalização competitiva: reforçando a racionalidade econômica

No final do último século, esteve em grande evidência o conceito de desenvolvimento num âmbito do crescimento da economia mundial, da revolução tecnológica e da globalização.

No que diz respeito à globalização, muitos são os autores e especialistas que se digladiam na tentativa de explicar o fenómeno (KENNEDY, 1993; IANNI, 1996; ARRIGHI, 1996; CHESNAIS, 1996; HIRST e THOMPSON, 1998) que é analisado sob as mais variadas dimensões: econômica, financeira, tecnológica, política, cultural, ambiental, social.

O processo de globalização, que enseja relações de complexidade crescente, constitui-se no fenómeno mais presente na vida das organizações nos dias atuais. E essa situação, inserida num processo de mudança contínua a que estão todos submetidos, tem uma lógica subjacente preponderantemente econômica, alicerçada na ideologia econômica do neoliberalismo<sup>8</sup> e no economicismo, em detrimento das outras racionalidades. Em virtude

---

<sup>7</sup> Héctor Leis (1999, p.97), neste sentido, enfatiza a criação de uma sociabilidade especial na sociedade moderna. Esta sociabilidade - ligada às esferas econômicas e políticas -, prevalece sobre a sociabilidade tradicional - caracterizada por relações primárias, laços familiares e locais e valores morais e religiosos.

<sup>8</sup> O Neoliberalismo nasceu na década de 40 e foi uma reação teórica ao Estado intervencionista e de bem-estar social (*Welfare State*), compreendendo uma enorme variedade de correntes e posições. Segundo essa abordagem, confia-se plenamente nas forças de mercado para a maximização do bem-estar.

disso [do domínio das políticas neoliberais e da racionalidade econômica do sistema capitalista contemporâneo], as dimensões econômico-financeiras são as temáticas preponderantes dentre a gama de estudos e abordagens realizadas.

François Chesnais (1996), é um dos importantes estudiosos da globalização alicerçada na racionalidade econômica. Seu enfoque é baseado em alguns aspectos da crescente valorização do capital, como o processo de liberalização e das relações microeconômicas, enfatizando que a globalização constitui-se num movimento de longo prazo que faz parte do processo histórico de internacionalização do capital.

Além de Chesnais, salienta-se Giovanni Arrighi (1996), que aborda o fenômeno “globalizante” como sendo um processo de transição hegemônica, ressaltando, em suma, as características peculiares ao processo, como: a emergência e a aceleração da acumulação capitalista via “financeirização” da economia; a flexibilidade do capital e a capacidade do aproveitamento das oportunidades para uma maior acumulação (seletividade em busca de fontes comparativas); e o poder político como forma de dominação.

O que cumpre ser explicitado, quando se fala da racionalidade econômica representada pela “financeirização” da economia é que esta não alcançou os intentos de prover o progresso social, melhorar a qualidade de vida e reduzir as desigualdades.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> A “financeirização” da economia permitiu que se aprofundasse ainda mais o abismo entre países ricos e pobres, num processo bastante drástico nos últimos 30 anos. Na década de 70, o hiato de rendimento entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres era de 30 para 1; passando de 60 para 1 em 1990 e chegando a 74 para 1 em 1997 (MATTAR, 2001, p. 7).

### 2.1.2 Por uma outra racionalidade que privilegie o ser humano

A conjuntura mundial, onde teorias e conceitos são postos em questão tornou-se um cenário propício para a emergência de idéias, conceitos e práticas inovadoras em todos os setores: economia, política, sociedade, ciência, religião.

Com relação à economia, por exemplo, Leonardo Boff (2003, p. 25) menciona o paradigma da economia multidimensional. Esta nova vertente da economia tem como característica a orientação por uma justiça distributiva, valorizando outras dimensões importantes para uma sociedade, como o desenvolvimento humano, a economia do dom<sup>10</sup> e da distribuição (economia social), as atividades sem fins lucrativos. Para o autor, o mercado é, sem dúvida, uma entidade social e democrática imprescindível, principalmente no que tange à satisfação das necessidades de consumo da sociedade, mas uma economia baseada exclusivamente no *laissez-faire* acabará por perpetuar a lógica perversa da máxima da privatização dos ganhos e socialização dos custos.

Neste mesmo liame, Guerreiro Ramos (1989, p. 177-193) chama a atenção para o que denomina paradigma paraeconômico - um tipo multidimensional proporcionador da “estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos [...] qualificada para o encorajamento, tanto das atividades produtivas dos cidadãos quanto de seu senso de significativa atualização pessoal e social”.

---

<sup>10</sup> Alain Caillé (2002a; 2002b) baseou-se no paradigma do dom para tratar sobre os fenômenos associativos. O dom, numa definição geral, seria toda prestação de serviço ou bem, efetuada sem obrigação, garantia ou certeza de retribuição. Não é, de forma alguma “desinteressado”, mas privilegia os interesses de amizade (aliança, solidariedade) e de prazer e/ou criatividade em confronto com os interesses instrumentais, a obrigação ou a compulsoriedade, ou seja, o dom não deve ser pensado sem o interesse ou fora dele, mas contra o interesse instrumental.

O mesmo Guerreiro Ramos (1989), em suas teorizações sobre a necessidade do resgate da racionalidade substantiva<sup>11</sup> dentro da sociedade de mercado, evidenciando a premência em se estabelecer um planejamento de sistemas sociais<sup>12</sup> nos quais as economias sejam tidas apenas como uma parte do conjunto do tecido social, acaba por concluir que:

Finalmente, em relação ao sistema de mercado, minha análise chega a ter uma tinteira conservadora, pois sugere que, expurgado de suas injustificadas inclinações expansionistas, e de seus exageros políticos e sociais, o mercado moderno pode muito bem constituir a mais viável e eficiente das formas até aqui planejadas para a consecução da produção em massa, para a distribuição de bens e serviços e para a organização de determinados tipos de sistemas sociais de natureza econômica. (RAMOS, 1989, p. 195-196).

Nota-se, inclusive, que cientistas econômicos importantes no cenário nacional rumam na mesma direção. É o caso de Celso Furtado (1984, p. 118-119), ao ressaltar a coletivização dos meios de produção como uma das experiências mais significativas de endogeneização do desenvolvimento, ou seja, um controle coletivo das atividades econômicas cujos objetivos visam a destruição das bases estruturais tradicionais de poder e a substituição da lógica reducionista dos mercados por uma racionalidade mais ampla, voltada para a consecução do desenvolvimento.

Com essas explanações, chega-se à conclusão de que não se pensa objetivamente em renegar totalmente a racionalidade individualista e instrumental do agir econômico (BRUNI, 2002, p. 65), mas em se estabelecer como princípio norteador à incorporação de outros tipos de agir (racionalidades) vinculados a princípios éticos multidimensionais (além do interesse econômico) (SAMPAIO, MANTOVANELI e FERNANDES, 2002).

---

<sup>11</sup> Guerreiro Ramos (1989) enfatiza o conceito de racionalidade substantiva como inerente à ética, à moral, aos valores emancipatórios, à auto-realização e à noção de bem humano coletivo, devendo tornar-se o centro ordenador da vida humana associada.

<sup>12</sup> Dentro deste conjunto de sistemas sociais destacam-se as organizações. Algumas delas vêm sendo estudadas pela substantividade de suas ações e práticas administrativas: são as denominadas organizações substantivas. As organizações substantivas são definidas como organizações produtivas, com ou sem fins lucrativos, onde predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e que contêm o ideal da emancipação humana entre suas finalidades e práticas concretas. Nestas organizações, a diferença está na

### 2.1.2.1 Globalização cooperativa: a outra face da mesma moeda

Ao que parece, depara-se com uma crise de paradigmas. Paradigmas que ascendem de forma bastante contundente à medida que cada vez mais são sentidos os efeitos da globalização competitiva, principalmente sob a dimensão econômico-financeiro-tecnológica. Questiona-se, neste sentido, se a realidade local é definida pela realidade global; ou se a realidade global reforça a realidade local. Estuda-se a compatibilidade da atuação concomitante de protagonistas menores, como regiões, empresas e indivíduos (com seus particularismos) com o processo de globalização (NAISBITT, 1994).

Seguindo esta idéia, mas utilizando uma abordagem distinta, Marcos Arruda (2000) afirma que o problema não é a globalização, mas sim, o tipo de globalização que se apresenta, ou seja, as bases sobre as quais o fenômeno da globalização está amparado. Sua abordagem propõe a possibilidade da convivência entre uma globalização competitiva - onde o conceito de desenvolvimento é tido como sinônimo de crescimento econômico -, e uma globalização cooperativa, com a finalidade de um desenvolvimento ‘de baixo para cima’ e de ‘dentro para fora’.

No primeiro, também denominado por Arruda de desenvolvimento ‘exógeno’ e ‘centrífugo’, as forças dominantes impelem as nações, as regiões e os locais a um desenvolvimento homogeneizante, relegando ao segundo plano as especificidades destes espaços. Numa menção a Fromm, afirma: “esta prática aliena, porque afasta pessoas, povos e nações de suas potencialidades mais profundas; sacrifica a diversidade e a soberania e globaliza as custas do nacional, do local, do diferente, do singular” (ARRUDA, 2000, p.65).

No segundo tipo de desenvolvimento, denominado ‘autodesenvolvimento’<sup>13</sup>, outra globalização (de caráter eminentemente cooperativo) seria possível, desejável e já estaria em curso.

Esta é também a opinião de Boaventura de Sousa Santos (2002, p.13), quando afirma que:

De par com ela [a globalização competitiva] e em grande medida por reação a ela está emergindo uma outra globalização, constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e da biodiversidade, o desemprego, as violações dos direitos humanos, as pandemias, os ódios interétnicos produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberal.

A globalização cooperativa enfatizada por Arruda constitui-se numa nova abordagem ao desenvolvimento econômico cuja essência compreende um projeto global de desenvolvimento comunitário centrado em três elementos-chave: os valores, os atores (sujeitos do desenvolvimento) e o objetivo final (bem-estar de cada um e de todos).

As principais características dessa globalização, segundo Arruda e Boff (2000, p. 164-165) são:

- é centrada no desenvolvimento dos potenciais inerentes a cada pessoa e comunidade, grupo humano ou nação;
- estes são vistos como os únicos sujeitos legítimos do desenvolvimento;
- seus principais valores são a cooperação, a partilha, a reciprocidade, a complementaridade e a solidariedade;
- valoriza a diversidade, em vez de considerá-la um obstáculo ao desenvolvimento;
- objetiva maximizar a complementariedade e agregar diferentes qualidades humanas e recursos materiais disponíveis numa comunidade;
- busca otimizar o uso desses recursos, tendo em vista o bem-estar de cada um e de todos os seus membros e para a comunidade como um todo; e
- objetiva criar unanimidade, sem asfixiar a diversidade.

---

<sup>13</sup> Também denominado desenvolvimento endógeno: em suma, “a capacidade de uma determinada sociedade para adquirir um certo domínio sobre o seu desenvolvimento”.(SAMPAIO, 2000, p. 56).

Neste cenário, o desenvolvimento estaria muito mais centrado no humano e no social, sugerindo a participação do indivíduo (dimensão pessoal), da sociedade civil, das empresas e unidades políticas (dimensão da comunidade) como fator essencial na definição dos rumos do desenvolvimento local. O autor, que tem como um dos objetos principais de seus estudos a questão da economia solidária<sup>14</sup> e fenômenos como o cooperativismo autogestionário e o associativismo, enfatiza a necessidade de retomada do processo de desenvolvimento ‘de baixo para cima’ e de ‘dentro para fora’.

## 2.2 ECODESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INCORPORANDO OUTRAS RACIONALIDADES

As preocupações com os “resultados negativos” do processo de desenvolvimento são recentes. A preocupação com a questão ambiental mais ainda: o trabalho *Silent Spring*, em 1962, da bióloga Rachel Carson é considerado um marco histórico ao provar cientificamente os efeitos negativos de pesticidas e inseticidas químicos sintéticos (como o DDT) utilizados nas lavouras, sobre o meio ambiente e a saúde humana. Mas a se considerar o vigor com que ressoam na atualidade as teorias malthusianas<sup>15</sup>, nota-se que a questão ambiental está nas pautas internacional, nacional e local.

---

<sup>14</sup> A economia solidária nasceu pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos ingleses provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. Caracteriza-se por outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual (SINGER, 2002). Segundo Dowbor (2002, p. 89-90), numa menção a Singer e Souza, os empreendimentos de economia solidária agregam aproximadamente 100 mil trabalhadores: um conjunto ínfimo em relação a uma PEA de 79 milhões de pessoas, mas que indica uma tendência de contínua expansão e um futuro promissor, principalmente no que diz respeito a mudanças qualitativas das condições e relações de trabalho. Segundo os autores, os empreendimentos solidários, apesar do pouco peso econômico (o que é explicado pela sua emergência e pela ausência de tradições sócio-culturais neste sentido), possuem grande significação cultural, uma vez de se tratarem de experiências destacadamente educativas. Na opinião destes, a extraordinária variedade de organizações que compõem o campo da economia solidária permite formular a hipótese de que ela poderá se estender a todos os campos de atividades econômicas. Não há, em princípio, nenhum tipo de produção e distribuição que não possa ser organizado como empreendimento solidário.

<sup>15</sup> O inglês Thomas Robert Malthus, ao publicar no final do século XVIII seu Ensaio sobre o Princípio da População inaugurou uma visão pessimista e até meio catastrofista do futuro da sociedade, sendo um dos primeiros estudiosos a estabelecer limites ao desenvolvimento humano e a ter uma preocupação, mesmo que implícita, sobre a questão ambiental: o esgotamento dos recursos naturais impediria que toda a população



A própria ascensão do ambientalismo como movimento histórico a partir da década de 60, assumindo a sociedade atual como insustentável a médio ou longo prazo reforça as preocupações com as dimensões sócio-ambientais do desenvolvimento. Note-se que esta insustentabilidade não é atribuída somente ao modelo de desenvolvimento, mas se estende às instituições e valores predominantes na sociedade.

Como salienta Héctor Leis (1999, p. 54-55):

Essa interpretação do ambientalismo [tido como movimento histórico] é a que mais se aproxima de sua complexidade, estabelecendo uma clivagem, no conjunto da sociedade contemporânea, entre forças conservadoras predatório-perdulárias e forças transformadoras que apontam na direção de um mundo ecologicamente sustentável. [...] a introdução da questão ambiental produz, portanto, a clivagem principal e decisiva (civilizatória) da sociedade contemporânea, instalando no seio de cada um dos setores e atores sociais tradicionais uma nova e mais estratégica possibilidade, tanto para o conflito como para a cooperação.

A partir daí, as discussões em torno do desenvolvimento sócio-ambiental global, que inicialmente esparsas, ganharam densidade e suscitaram na realização de eventos e pesquisas que acabaram por se constituir em fatos históricos marcantes: o Relatório Meadows e a Tese do Crescimento Zero, e a Conferência Internacional para o Meio Ambiente de Estocolmo promovida pela ONU, em 1972; a proposta do Ecodesenvolvimento de Ignacy Sachs, em 1973; a Declaração de Cocoyok, em 1974; o Relatório Dag-Hammarskjöld, em 1975; o Relatório Brundtland, em 1987; a Rio-92; a Rio+5 e a Rio+10. A seguir, serão abordadas as teorias do Ecodesenvolvimento e do Desenvolvimento Sustentável.

---

alcançasse a felicidade. A abordagem malthusiana enfatiza o crescimento da população e a produção como dois problemas naturais que são determinantes no desenvolvimento econômico e social, mas desmerece as questões sociais, ao compreender a miséria como um obstáculo positivo ao crescimento populacional, indispensável para estabelecer um equilíbrio entre população e os meios de alimentação. A abordagem malthusiana é revisitada pelo Clube de Roma em 1972 com a tese do crescimento zero.

### 2.2.1 O Ecodesenvolvimento

O conceito de Ecodesenvolvimento foi utilizado pela primeira vez em 1973 pelo canadense Maurice Strong – Secretário-Geral de Estocolmo-72 -, para definir uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado, capaz de impulsionar os trabalhos do recém-criado Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Tratava-se de uma concepção alternativa de desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente prudente.

Os princípios básicos dessa concepção de desenvolvimento foram formulados por Ignacy Sachs e sua equipe do *Centre International de Recherche sur L'Environnement et le Développement* (CIRED), integrando seis aspectos (BRÜSEKE, 2001, p. 31):

- a satisfação das necessidades básicas;
- a solidariedade com as gerações futuras;
- a participação da população envolvida;
- a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas; e
- programas de educação.

Numa primeira instância, o Ecodesenvolvimento remete-se a um desenvolvimento aplicável às áreas rurais e urbanas, oposto à diretriz mimético-dependente incorporada pelos países pobres da África, Ásia e América Latina, objetivando a satisfação de necessidades fundamentais e ressaltando a autonomia das populações envolvidas no processo como forma de valorização dos conhecimentos das comunidades locais para produzir uma gestão mais ecológica dos recursos. Neste ponto, a proposta do Ecodesenvolvimento apresenta seus fundamentos normativos (VIEIRA, 1995, p. 54-61):

a) prioridade ao alcance das finalidades sociais através da satisfação das necessidades básicas materiais e psicossociais (auto-determinação, participação política e auto-realização) e da promoção da equidade com redução da pobreza e desigualdades sociais;

b) prudência ou sustentabilidade ecológica: abandono da exploração predatória do meio ambiente através do estabelecimento de uma relação de simbiose com a natureza;

c) valorização da autonomia (*self-reliance*), através da participação da sociedade civil organizada na definição de estratégias de desenvolvimento, evocando as potencialidades e recursos locais sem prejudicar os componentes culturais e tradicionais de cada comunidade; e,

d) viabilidade ou eficácia econômica: situando a eficiência econômica como uma alternativa à racionalidade microeconômica dominante, no sentido de uma internacionalização efetiva da problemática dos custos sócio-ambientais do processo de desenvolvimento. Nessa direção estão também as críticas aos indicadores usuais, baseados somente em critérios econômicos para determinar o desenvolvimento.

Os fundamentos normativos da teoria ecodesenvolvimentista vêm servindo de base para a postulação de estudos e teorias relativas ao processo de desenvolvimento, em especial, àquelas que determinam a qualidade de vida como fim primordial do processo. Dentre estas teorias, destaca-se a teoria do Desenvolvimento à Escala Humana<sup>16</sup> (MAX-NEEF; ELIZALDE; HOPPENHAYN, 2004).

---

<sup>16</sup> O postulado básico do Desenvolvimento à Escala Humana é o de que o desenvolvimento se refere às pessoas e não aos objetos, procurando dessa forma, superar a visão mecanicista. Além disso, a qualidade de vida é tida como resultado das possibilidades das pessoas em satisfazer adequadamente suas necessidades humanas fundamentais relacionadas ao Ser, Ter, Fazer e Estar. Partindo desse enfoque, a inovação da teoria é a consideração de fatores mais amplos (e não somente os bens econômicos) na satisfação das necessidades humanas, dentre os quais destacam-se formas de organização, estruturas políticas, práticas sociais, condições subjetivas, valores e normas, espaços, comportamentos e atitudes. *“Esto obliga a repensar el contexto social de las necesidades humanas de una manera radicalmente distinta de como ha sido habitualmente pensado por los planificadores sociales y los elaboradores de políticas de desarrollo. (...)Una política de desarrollo orientada a la satisfacción de las necesidades humanas (entendidas en sentido amplio que aquí le hemos dado) trasciende la racionalidad económica convencional, porque compromete al ser humano en su totalidad. Las relaciones que se establecen – o que pueden establecerse – entre las necesidades y sus satisfactores hacen posible construir una filosofía y una política de desarrollo auténticamente humanistas”*(MAX-NEEF, ELIZALDE e HOPPENHAYN, 2004).

Numa segunda instância, o conceito do Ecodesenvolvimento enfoca um planejamento participativo de estratégias plurais de intervenção, adaptadas a contextos sócio-culturais e ambientais específicos. (VIEIRA, 1995, p.54-55).

Trata-se de um Planejamento para o Desenvolvimento Sustentável, que privilegia o aspecto cognitivo do desenvolvimento, ou seja, considera este como um processo de aprendizagem social capaz de se antecipar aos problemas do cotidiano. Essa aprendizagem societal se dá pela realimentação contínua da prática à teoria. A Agenda 21 (e seus desdobramentos nos níveis nacional e local) pode ser considerada um marco conceitual abrangente na materialização do espaço público onde os atores sociais possam exercitar seu aprendizado.

Partindo de sua convicção, Sachs (1993, p. 68) ressalta esse aspecto cognitivo da proposta do Ecodesenvolvimento ao afirmar que ele “é, intrinsecamente, um processo intensivo em conhecimento, que depende em grande parte da produção de opções inovadoras – baseadas na harmonização de objetivos sociais, ecológicos e econômicos -, de tecnologias ambientalmente favoráveis, de arranjos institucionais adequados e de pacotes de políticas públicas. Cientistas engajados em pesquisa fundamental e pesquisa aplicada têm grandes contribuições a oferecer nesse sentido”.

#### 2.2.1.1 Participação: premissa básica para o desenvolvimento

A abordagem ecodesenvolvimentista de Sachs prioriza a autonomia e a participação dos atores sociais no processo de desenvolvimento, tendo uma relação com a teoria da *self-reliance* defendida por Gandhi.

Essa reificação do movimento participativo pressupõe a necessidade de se atribuir às instâncias locais a responsabilidade pela definição dos rumos do desenvolvimento, afinal “[...]”

uma constatação banal e não obstante essencial salta aos olhos: o desenvolvimento só se pode manifestar lá onde vivem as pessoas, isto é, localmente” (SACHS, 1986, p. 115).

A participação, encarada como fator essencial ao desenvolvimento é algo recente: a revitalização da sociedade civil na formulação tripartite “Estado-mercado-sociedade civil” de Gramsci surge como mola propulsora. Importantes estudos vêm despontando nas mais diversas áreas: a participação da sociedade civil enfocada pelas pesquisas sobre os movimentos sociais no Brasil (SCHERER-WARREN, 1993; GOHN, 1997); o planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável (SAMPAIO, 2000; 2002) com foco nas políticas públicas e gestão empresarial<sup>17</sup>; a democracia participativa (SANTOS, 2002).

Sampaio, numa menção a Cardoso (2000, p. 59) lembra que “o significado de participação não pode ser concebido como um estado oposto ao de marginalidade. [...] Ao contrário, para que a idéia de participação não se limite a uma vaga afirmação valorativa, deve indicar que grupos, setores ou classes são capazes, num dado momento, de mobilizar e organizar os setores socialmente dominados, para que estes tratem de obter seus objetivos sociais”.

Lisk apud Kisil (1997) evidencia que “ela [a participação] inclui o envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão, na implementação de programas [...], na repartição dos benefícios dos programas de desenvolvimento e seu envolvimento nos esforços para avaliar tais programas”.

---

<sup>17</sup> Sobre o processo participativo em nível organizacional, Sampaio (2000) ressalta a necessidade de se instituir um instrumento de mensuração do desempenho baseado na efetividade organizacional e não somente na eficiência e eficácia. Essa efetividade, muito mais abrangente, é alcançada “quando a sociedade (inclusive considerando o conjunto de pessoas que trabalha na própria empresa) torna-se uma variável fundamental nos processos e resultados da organização, privilegiando o homem não só na sua dimensão econômica ora como consumidor ora como funcionário, mas, também, na dimensão sócio-ambiental, isto é, como cidadão”.

Tem-se que, os debates acerca da participação, acabam por redefinir os conceitos de espaços públicos, bem como exigir que o homem resgate os conceitos de racionalidade, solidariedade, cooperação, comunhão. Na visão otimista de Ladislau Dowbor (1995), ele conclui que “estes diversos espaços em plena transformação e rearticulação abrem novas dimensões para a inserção do *indivíduo* no processo de reprodução social, permitindo talvez a reconstituição de um ser humano completo a partir dos segmentos de *homo economicus*, de *homo ludens*, de *homo culturalis* hoje fragmentados, numa economia que se unificou na mesma medida em que desarticulou a sociedade”.

### 2.2.2 O Desenvolvimento Sustentável

Lizt Vieira (1997, p. 131) afirma que a proposta de sustentabilidade é herdeira da noção de Ecodesenvolvimento; tanto que Ignacy Sachs utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável e do ecodesenvolvimento como sinônimos. A trajetória para a definição do conceito de desenvolvimento sustentável foi construída através de todos os eventos que discutiram a sustentabilidade do planeta nas décadas de 70 e 80. Mas apenas em 1987, com a publicação do Relatório Brundtland (*Our Common Future*) chegou-se a uma definição que pareceu bastante afinada com o *status quo* científico, político e econômico internacional, especialmente por ter sido desenvolvida por pesquisadores e dirigentes do Primeiro Mundo.

O Relatório Brundtland é o resultado dos trabalhos da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, onde foi cunhado o conceito de Desenvolvimento Sustentável: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades [sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo]”. (COMISSÃO, 1991, p. 9).

Alguns autores, ao analisarem o conceito, evidenciam a idéia de sua inclusão dentro do modo de desenvolvimento capitalista. Como afirmam Bartholo e Bursztyn (2001, p. 167), na concepção do Desenvolvimento Sustentável há que se “incorporar ao horizonte da intervenção transformadora do ‘mundo da necessidade’ o compromisso com a perenização da vida”.

O discurso inovador se orienta no sentido da sustentabilidade do desenvolvimento e da necessidade de tratá-lo de uma perspectiva multidimensional que articula os aspectos econômicos, políticos, éticos, sociais, culturais e ecológicos, evitando os reducionismos do passado.

O conceito, porém, tem sido alvo de críticas e discussões e está longe de se tornar unanimidade<sup>18</sup>. Leis (1999, p. 152), conclui que a literatura surgida em torno do conceito de desenvolvimento sustentável permite deduzir que grande parte do sem-número de interpretações desse conceito origina-se da tensão introduzida pela ética no campo da economia e da política.

Herculano (1992, p. 30), numa análise crítica do conceito, afirma que o desenvolvimento sustentável teria dois significados subjacentes:

[...] é uma expressão que vem sendo usada como epígrafe da boa sociedade, senha e resumo da boa sociedade humana. Neste sentido, a expressão ganha foros de um substituto pragmático, seja da utopia socialista tornada ausente, seja da proposta de introdução de valores éticos na racionalidade capitalista meramente instrumental. [...] Na sua segunda acepção, desenvolvimento sustentável é [...] um conjunto de mecanismos de ajustamento que resgata a funcionalidade da sociedade capitalista, ora naturalizada como paradigma da sociedade moderna [...]. Neste segundo sentido, é [...] um desenvolvimento suportável, medianamente bom, medianamente ruim, que dá para levar, que não resgata o ser humano da sua alienação diante de um sistema de produção formidável.

---

<sup>18</sup> Numa vertente crítica, os ambientalistas se ressentem de que a noção de desenvolvimento sustentável, que é deles, vem sendo perversamente invertida e reinterpretada como uma estratégia de expansão do mercado e do lucro, quando, originariamente, significaria mudanças-chave na estrutura de produção e consumo, nova ética do comportamento humano e recuperação do primado dos interesses sociais e coletivos (HERCULANO, 1992, p. 27). Pode-se dizer, sob esta ótica, que tais princípios normativos estariam próximos daqueles estabelecidos pela teoria ecodesenvolvimentista.

Críticas à parte, o conceito de desenvolvimento sustentável acabou sendo amplamente aceito pela comunidade internacional, inclusive dentro de entidades de grande influência como o Banco Mundial e a ONU. Como ressalta Brüseke (2001, p. 35), o tripé “eficiência econômica/justiça social/prudência ecológica” virou uma fórmula mágica que está sempre presente na solicitação de recursos para projetos vinculados ao campo eco-sócio-econômico dos países em desenvolvimento.

Mas o que não se pode relegar ao segundo plano é que a noção de Desenvolvimento Sustentável tem como uma de suas premissas básicas o reconhecimento da insustentabilidade – econômica, social e ambiental – do padrão de desenvolvimento contemporâneo, ou seja, a aceitação geral da idéia pressupõe que se tenha fixado voluntariamente um limite para o progresso material.

Neste sentido, como bem denota Almeida (2001, p. 22), “a noção de desenvolvimento sustentável abriga uma série heteróclita de concepções e visões de mundo, sendo que a maioria daqueles que se envolvem no debate em torno da questão são unânimes em concordar que a mesma representa um grande avanço no campo das concepções de desenvolvimento”.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável é algo complexo e multidimensional (e por isso alvo de controvérsias), encampanando algumas dimensões básicas interdependentes. Essas dimensões, elencadas por Sachs (1993), vêm sendo revisitadas constantemente nos eventos debatedores da temática da sustentabilidade. Guimarães e Maia (1997), discorrem a respeito delas:

a) Sustentabilidade ecológico-ambiental: refere-se à base física do processo de desenvolvimento e objetiva a conservação e uso racional do estoque de recursos naturais incorporados às atividades produtivas e à manutenção da capacidade de carga dos



ecossistemas, ou seja, da capacidade do meio ambiente para absorver e recuperar-se das agressões antrópicas;

b) Sustentabilidade econômica: permite a manutenção de um crescimento econômico cujas variáveis não afetem de forma negativa as demais dimensões. Esta dimensão se torna um grande obstáculo, a partir do momento em que se tem um modelo de desenvolvimento alicerçado na racionalidade econômica, caracterizado pela valorização do capital, ou como enfoca Chesnais (1996), na internacionalização e desregulamentação do setor financeiro e sua crescente importância relativamente ao setor produtivo;

c) Sustentabilidade demográfica ou espacial: renovada por teorias neomalthusianas, refere-se à capacidade de suporte do planeta frente ao crescimento desenfreado da população e suas conseqüentes características, como ocupação irregular do espaço, migração, etc;

d) Sustentabilidade social: tem por objetivo principal a melhoria na qualidade de vida, ou seja, a redução de problemas como a pobreza, a desigualdade e a exclusão social;

e) Sustentabilidade cultural: refere-se à manutenção da diversidade em seu sentido mais amplo, isto é, à preservação de valores, costumes, práticas e toda e qualquer manifestação que represente a identidade de um povo, um grupo, uma nação, uma região;

f) Sustentabilidade política: está ligada ao processo de construção da cidadania, à garantia do pleno acesso aos indivíduos aos direitos e garantias fundamentais e à participação dos cidadãos nos processos de desenvolvimento e,

g) Sustentabilidade institucional: projeta no próprio desenho das instituições que regulam a sociedade e a economia as dimensões sociais e políticas da sustentabilidade em seus conteúdos macro.

Em virtude da complexidade tanto do conceito quanto do caminho a ser trilhado para que ele se torne uma realidade universal, não são poucos os que o encaram como uma utopia. Deve-se, porém, lembrar que a utopia<sup>19</sup> não é algo irrealizável. As palavras de Bursztyn (2001, p. 20) refletem essa afirmação: “o desenvolvimento sustentável é uma utopia possível e sua construção é plausível porque a crise atual dos paradigmas que movem o progresso industrialista autoriza a ousadia de se pensar um outro modo de desenvolvimento humano. A fórmula ainda não está elaborada [...]”.

#### 2.2.2.1 Desenvolvimento Local Sustentável

Quando se aborda a expressão “ação local” tem-se bem definido que este local representa um espaço socioterritorial delimitado, envolvendo a idéia de comunidade. A abordagem codesenvolvimentista, construída através das experiências empíricas nas comunidades pesquisadas, as quais deram base à teoria, trouxe à luz a importância do local na tentativa da construção de um desenvolvimento economicamente viável, ecologicamente prudente e socialmente mais justo. Essa abordagem enfatizando a redefinição dos papéis das instâncias locais passou a ser incorporada por alguns estudiosos da sustentabilidade.

Viola (1992, p. 69-70) ressalta a ascensão de um novo debate sobre o tipo de desenvolvimento sustentável desejável, no qual a posição comunitária ganha espaço. Nessa posição, a comunidade (ou espaço local) – onde haveria uma promoção de um novo sistema de valores fundado na solidariedade e na cooperação – deve se constituir “no lócus privilegiado de uma alocação social e ambientalmente sustentável dos recursos; essa posição somente valoriza o critério da equidade”.

---

<sup>19</sup> Leonardo Boff (2003, p. 67), ao dissertar sobre a fé (e não a religião) como uma utopia universalizável capaz de auxiliar na construção de uma civilização planetária diante do contexto da globalização, nos deixa um conceito bastante simples do que seja a utopia: “não é algo que se opõe ou nega a realidade. Ela pertence à realidade, à medida que expressa as potencialidades da realidade ainda não concretizadas”.

Rattner (1999, p. 131-132), também atrela a questão comunitária a princípios norteadores que considera indissociáveis do conceito de Desenvolvimento Sustentável, dentre os quais destaca: a) visão sistêmica e integrada da realidade local; b) descentralização e garantia à participação democrática; c) valorização dos recursos econômicos e não-econômicos locais; d) ênfase na qualidade de vida como mensuração de desenvolvimento; e) articulação permanente do local com as demais instâncias; f) busca da sustentabilidade através da construção da cidadania, etc.

Desta forma, conclui-se que, embora se tenha nas agendas internacionais preocupações sócio-ambientais de repercussão global (p.e. efeito estufa, a destruição da camada de ozônio e o aumento da fome e miséria), a valorização das forças endógenas do processo de desenvolvimento vislumbram a idéia de que o desenvolvimento sustentável pode ser consolidado através das instâncias locais, seja em pequenas unidades territoriais delimitadas (p.e. municípios), seja em agrupamentos humanos menores.

Como explanado anteriormente, a vertente sustentabilista enfatiza a importância do local na transição para a sustentabilidade quando afirma que “o local atua como elemento de transformação sociopolítico-econômica, representando o *locus* privilegiado para novas formas de solidariedade e parceria entre os atores, em que a competição cede espaço à cooperação” (BECKER apud FRANCO, 2000, p. 13).

O transporte do conceito do desenvolvimento sustentável para o nível local (numa perspectiva ecodesenvolvimentista) acaba “ressuscitando” um conceito fundamental para criar ambientes de cooperação – o capital social<sup>20</sup> -, que vem sendo estudado nas pesquisas cujos

---

<sup>20</sup> Robert Putnam é um dos grandes pesquisadores do conceito de capital social. Em sua definição “o capital social diz respeito às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. (PUTNAM, 1996, p. 177). Seus ingredientes básicos são: confiabilidade, apoio recíproco, cooperação espontânea, confiança mútua, normas e cadeia de relações sociais. Aludindo ao caso da Terceira Itália e suas características de organização social muito

focos são os fenômenos associativos e cooperativos, os *clusters* e o desenvolvimento regional. Daí, surgir diante dessas perspectivas, a noção de que, muito mais que um modelo de desenvolvimento que remete aos espaços mundiais, “o desenvolvimento sustentável é aquele que leva à construção de comunidades humanas sustentáveis, ou seja, comunidades que buscam atingir um padrão de organização em rede dotado de características como interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade” (FRANCO, 2000, p. 30).

## 2.3 NOVOS MODELOS DE GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

### 2.3.1 Empresa e sociedade

As organizações, como se constituem hoje, são agentes relativamente novos no cenário econômico e podem ser definidas, nas palavras de Robert Srouf (1998, p. 107) como “coletividades especializadas na produção de um bem ou serviço através da combinação de agentes sociais e recursos, convertendo-se em instrumentos de economia de esforço”.

Dentro deste conceito de organizações, destaca-se a empresa: entidade social, econômica e jurídica de natureza flexível e elástica, uma vez que pode assumir diversas formas (p.e. as empresas virtuais), conforme suas funções, objetivos, estratégias. Ou como bem define Alves (2003, p. 37), ao atentar para as funções sociais empresariais dentro de um sistema social aberto e dinâmico mais complexo, “cada empresa é uma organização técnico-social dotada de características específicas, com objetivos próprios e que compreende dinâmicas entre as variáveis de dentro do seu ambiente organizacional, bem como dinâmicas entre essas variáveis e as do ambiente externo e vice-versa”.

---

bem solidificada, Putnam conclui que “a progressiva acumulação de capital social é uma das principais responsáveis pelos círculos virtuosos da Itália cívica” (ibidem, p. 180).

Fato que não pode ser ignorado nem relegado ao segundo plano é o de que a empresa constitui o núcleo fundamental da economia de mercado; permanece como ator fundamental no papel de perpetuação da lógica capitalista, historicamente exercendo suas atividades em razão da maximização dos lucros em função da lógica da acumulação, adaptando-se para tal aos ganhos crescentes de escala por meio do uso intensivo de insumos produtivos (eficiência), através de uma utilização predatória e exploratória da natureza.

O século XX, porém, exigiu das empresas uma trajetória de caráter constantemente evolutivo: desde o início do século - caracterizado por um mercado de demanda em expansão e pouco competitivo -, até o seu final - já inserido num cenário de “globalização”, alicerçado no antagonismo Competitividade x Sustentabilidade -, as empresas tiveram de enfrentar inúmeros desafios a fim de garantir sua própria sustentabilidade. Passaram-se diversas eras: a da produção em massa, da qualidade, da competitividade, da informação (ainda em evolução). Muitas reengenharias, *downsizings* e um sem-número de estratégias, filosofias, ferramentas e modismos depois, e as empresas permanecem tentando superar os desafios imputados pelo sistema capitalista a que servem, na tentativa de sobreviver às constantes mutações do ambiente em que estão inseridas.

Em nome de um “capitalismo excludente” (SROUR, 1998), cujas raízes se prendem a uma racionalidade econômica em detrimento das demais racionalidades, as empresas demonstraram, nesta trajetória da busca pela própria sustentabilidade a longo prazo, uma negligência e um descomprometimento com os fatores ambientais imprescindíveis às suas operações. Neste leque de negligências está incluída a reprodução de externalidades negativas, representadas aí por um rol infindável de resultados do “mau desenvolvimento”, como poluição e degradação ambiental, comprometimento da qualidade de vida dos trabalhadores, desigualdade social e concentração de renda, desemprego e subemprego, corrupção, fome, miséria, entre outras.

Por esses e outros motivos, a empresa contemporânea vem sendo alvo de estudos interdisciplinares. Atualmente não pairam dúvidas de que as empresas, em virtude de seus recursos econômicos e tecnológicos, e de sua influência nos setores político e de comunicações, configuram-se em atores extremamente poderosos. Exemplo concreto desse poder é o faturamento das dez maiores empresas do mundo em 2000, que chegou a US\$ 1,5 trilhão, ou seja, quase três vezes o PIB oficial brasileiro. Mas será que esse poder representaria, em contrapartida, responsabilidade? Harman, citado por Makray (2000, p. 112), já afirmava na década de 90 que “a comunidade de negócios havia se tornado a mais poderosa instituição na última metade do século XX, cabendo-lhe, portanto, assumir uma nova tarefa no capitalismo: assumir uma parcela de responsabilidade pelo todo”.

Mas se chega ao início deste novo milênio, ao que parece, deparando-se com uma mudança de paradigma nos negócios. Diante da dinâmica societária começam a surgir no vácuo do agir econômico, novos modelos de gestão empresarial que deixam de se embasar exclusivamente na racionalidade econômica (embora ainda preponderante) e passam a orientar-se em objetivos mais amplos, gerando outros tipos de riquezas que não somente a maximização de retorno para seus acionistas.

Neste patamar, a idéia de que as empresas possuem responsabilidades além daquelas relacionadas ao mercado e aos investidores já penetrou nas teorias administrativas, tradicionalmente caracterizadas por seu viés econômico. Segundo Peter Drucker (1996, p. 71; 2001, p. 46-47) o desempenho econômico ainda é considerado a principal responsabilidade da empresa e indispensável a sua sobrevivência, mas não se constitui no único objetivo dela.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Theodore Levitt (1990, p. 27) afirma que “[...] dizer que o lucro é o propósito da empresa é simplesmente e moralmente vazio. [...] Se

não puder ser discernido ou justificado um objetivo maior, a empresa não pode justificar moralmente sua existência. Essa é uma idéia repugnante, uma idéia cujo tempo já passou”.

Guerreiro Ramos (1989, p. 182), numa preocupação com os resultados buscados incessantemente pelas empresas já alertava que “a eficácia da organização e das instituições em geral é mensurada do ponto de vista de sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades do mercado, o que leva a tipos unidimensionais de teoria e prática organizacionais [...]”. Essas novas tipologias empresariais – privilegiadoras de outras racionalidades -, dentre as quais destaca-se a Responsabilidade Social Empresarial e a Economia de Comunhão, vêm contrapor-se à idéia cristalizada de que a eficácia das organizações deva ser medida unicamente pelo seu desempenho econômico em relação ao mercado.

### 2.3.2 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Muito se tem alardeado nos últimos tempos sobre a Responsabilidade Social Empresarial e a Cidadania Corporativa. No caso brasileiro, a própria situação conjuntural, em que programas governamentais ligados à área social são instrumentalizados, favorece a ascensão da atuação socialmente responsável por parte das empresas. Convém ressaltar, porém, que apesar da emergência do conceito da RSE, diversas empresas já trilhavam há muito seus caminhos na construção da sustentabilidade dos locais onde estão situadas. A emergência do voluntariado e do chamado Terceiro Setor da economia representa um movimento em torno do conceito de Responsabilidade Social, que será tratado a seguir.

#### 2.3.2.1 Breve Histórico e evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial

A origem da idéia de responsabilidade social remonta o final do século XIX e início do século XX, onde Andrew Carnegie, autor do “Evangelho da riqueza”, concebe que o

conceito da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais e, por consequência, têm na caridade e no zelo seus princípios (ALVES, 2003).

A responsabilidade social corporativa era aceita como doutrina nos EUA e Europa até o século XIX, quando o direito de gerir negócios de forma corporativa era uma prerrogativa do Estado ou Monarquia e não um interesse econômico privado. Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do Novo Mundo.

Com a independência dos EUA, os estados americanos começaram a aprovar legislação que permitisse a auto-incorporação como alternativa à incorporação por ato legislativo específico, inicialmente para serviços de interesse público, como, por exemplo, a construção de canais, e, posteriormente, para propósitos de condução de negócios privados. Desta forma, até o início do século XX, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era de que seu propósito era a realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919, a questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona publicamente pelo julgamento na Justiça Americana do caso *Dodge versus Ford*. Tratava-se da amplitude da autoridade de Henry Ford, presidente e acionista majoritário, em tomar decisões que contrariavam interesses de um grupo de acionistas da Ford, John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos



meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados, na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

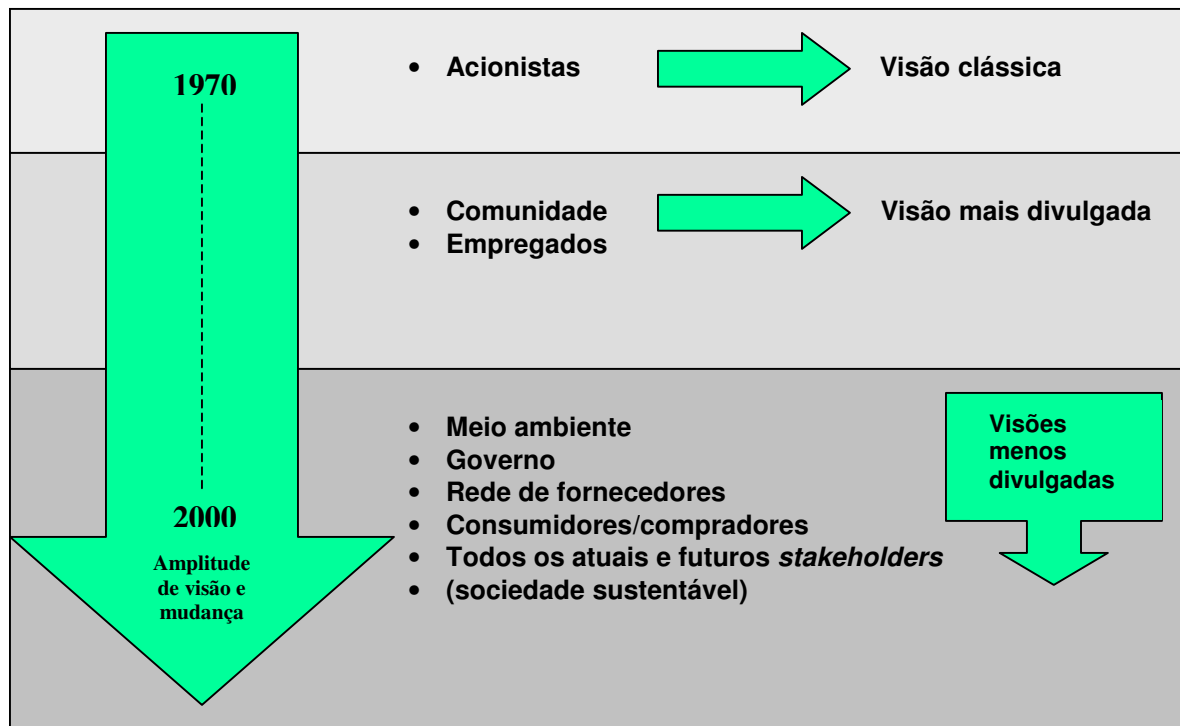
Em 1953, em outro litígio julgado pela Justiça Americana, foi retomado o debate público sobre a responsabilidade social corporativa. Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey, sobre a inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades, posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000, p. 1-2).

No mesmo ano de 1953, Howard Bowen publica o estudo “Responsabilidade social do homem de negócios”, onde descreve como fins específicos da responsabilidade social dos homens de negócios “conseguir melhores relações com os trabalhadores e maior produção destes” (BOWEN apud ALVES, 2003, p. 41). Naquela época, o conceito da responsabilidade social ainda estava atrelado a uma concepção religiosa, carregado de significados éticos e morais, os quais permeavam toda a filosofia a respeito da adoção da responsabilidade social por parte dos executivos. É o que se pode notar na afirmação de Bowen citado por Alves (2003, p. 44), em que reitera o dever cristão do homem de negócios, onde este [o homem de negócios] “deve estar imbuído de respeito pela dignidade e pelo valor essencial de todos os homens, e de um espírito de compaixão revelado em suas relações com os operários, fregueses, fornecedores, competidores e outros com quem tenha transações comerciais”.

A partir deste momento, o conceito da responsabilidade social empresarial começa a transpor a idéia de obrigação e passa a incorporar a questão da ética na atuação empresarial. É o esboço de um conceito mais abrangente da responsabilidade social empresarial.

Paralelo ao acontecimento de grandes eventos em torno da discussão sobre a necessidade da sustentabilidade a partir da década de 70, o conceito vem sendo constantemente ampliado. A ampliação do espectro de visão que se tem do conceito começa a ser estendido para todos os *stakeholders* (primordialmente configurados exclusivamente pelos acionistas), ou seja, para todos os públicos que afetam ou são afetados pelas atividades desenvolvidas pelas empresas. A partir deste ponto, a empresa passa a ser considerada um subsistema de um sistema maior (a sociedade): portanto, a gestão empresarial deve preocupar-se com os impactos gerados ao macroambiente em que está inserida. (Ver figura 1)

**Figura 1 – Evolução histórica da responsabilidade social empresarial**



Fonte: ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 20.

Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 78) ao dissertarem sobre o conceito da responsabilidade social empresarial mencionam as duas premissas elencadas por Wartick e Cochran relativas ao conceito: a) a existência de um contrato entre a organização e a sociedade, que age como meio pelo qual o comportamento dos negócios é posto em

conformidade com os objetivos da sociedade; b) o papel dos negócios como agentes morais dentro da sociedade, refletindo e reforçando valores.

Em 1998, na Holanda, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) - formado por 120 grandes companhias que juntas somam U\$S 3 trilhões de faturamento -, lançou a base do conceito moderno de responsabilidade social corporativa (RSC), onde a “responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (ALMEIDA, 2003, p. 138).

Neste sentido, conclui-se que o conceito da Responsabilidade Social remete a uma nova forma de gestão empresarial que procura balizar-se na responsabilidade pelo todo<sup>21</sup>, numa abordagem sistêmica da concepção dos negócios, mas ainda bastante preocupada com a questão econômica do desenvolvimento.

No Brasil<sup>22</sup>, o conceito vem sendo disseminado por entidades como o Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social, o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, a FIDES – Fundação Instituto para o Desenvolvimento Econômico e Social, o CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável e a RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor.

---

<sup>21</sup> De forma sintética, a responsabilidade pelo todo é uma atitude que envolve pessoas e organizações – no exercício de seus mais diferentes papéis – na construção coletiva de uma realidade que interesse a todos e respeite o direito das futuras gerações a uma vida significativa (MAKRAY, 2000).

<sup>22</sup> No Brasil, as primeiras discussões sobre a responsabilidade social das empresas remontam a meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) Brasil, cujo objetivo era a promoção de debates acerca do balanço social. A ADCE-Brasil é uma entidade constituída de empresários cristãos, cujas práticas estão alicerçadas nos princípios da doutrina social da igreja (ASHLEY, 2002).

Com a criação, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>23</sup>, o conceito da Responsabilidade Social Empresarial começou a ser disseminado de forma mais ativa e estabeleceu-se uma nova conceituação que acaba por incorporar as dimensões da sustentabilidade sócio-ambiental do desenvolvimento. Nesse patamar, a Responsabilidade Social Empresarial é definida como “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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2004).

#### 2.3.2.2 Os debates teóricos contrários à Responsabilidade Social Empresarial

Os debates contrários à Responsabilidade social empresarial se baseiam nos conceitos de direitos de propriedade, tendo Milton Friedman - o laureado prêmio Nobel de Economia - como principal representante; e a função institucional de Leavitt.

A concepção de Responsabilidade Social Empresarial segundo os direitos de propriedade é restrita. A única responsabilidade da empresa é otimizar a utilização de seus recursos para a maximização dos lucros em benefício dos acionistas, mantendo-se fiel ao que caracterizou como as “regras do jogo”, regras essas que se limitam a não fraudar os acionistas

---

<sup>23</sup> O Ethos é uma associação sem fins lucrativos, que visa mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. Possui em torno de 800 empresas brasileiras associadas e sua missão é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a: a) Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável; b) Implementar políticas e práticas que atendam elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo; c) Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades; d) Demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno de longo prazo sobre seus investimentos; e) Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum. f) Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável (ETHOS, 2004).

e credores, gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos.

A afirmação de Friedman (1988, p. 121), de que “há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas” demonstra claramente a visão restrita da responsabilidade social de acordo com a ótica neoliberal. Segundo esta ótica, a tendência [da chamada cidadania empresarial<sup>24</sup>] teria como resultado o aumento do poder das empresas, gerando efeitos políticos e socialmente imprevisíveis e indesejáveis, bem como poderia prejudicar sua competitividade. Tais pressupostos tiveram como ponto de partida a rejeição de toda a intromissão nas forças de mercado e o temor de uma empresa corporativista totalitária. (ALVES, 2001, p. 80; ASHLEY, 2002, p. 21).

Quanto à função institucional (JONES apud ASHLEY, 2000, p. 21), tem-se como ponto-chave da argumentação contrária à atuação socialmente responsável das empresas a de que os administradores privados não têm a *expertise* para compreender e tomar decisões acerca das demandas sociais. Existem, neste sentido, organizações muito mais preparadas para desempenhar tais funções, como o governo, a igreja, as entidades de classe e as organizações sem fins lucrativos.

---

<sup>24</sup> Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 7) ressaltam que até abril de 2000 o termo *corporate citizenship* (cidadania empresarial) não constava como assunto de publicações em periódicos internacionais; e que alguns autores utilizam o termo como sinônimo de responsabilidade social empresarial. A esse respeito, as autoras citam os estudos de Isabelle Maignan, que observa distinção entre os termos: enquanto a performance social corporativa investigaria questões morais, gerenciais e sociológicas, a cidadania empresarial atuaria no nível estrito das atividades desenvolvidas pela organização para atender responsavelmente demandas sociais concretas. Martinelli (1997) enfoca a “empresa-cidadã” como num estágio de gestão mais evoluído, sendo aquela que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.

### 2.3.2.3 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade

A partir do momento em que se incorpora ao conceito da responsabilidade social empresarial o compromisso ético com os *stakeholders* e o estabelecimento de metas para a construção de uma sociedade sustentável, acaba-se por definir as dimensões encampadas pelo conceito. (Ver figura 2). Silveira de Mendonça (2002), ao instituir uma proposta para auto-avaliação das empresas quanto ao grau de comprometimento destas com os valores da RSE, descreve estas dimensões:

#### a) Público Interno:

A dimensão público interno vem fortalecer a atuação empresarial nas questões ligadas à sustentabilidade social, política e cultural do processo de desenvolvimento. Ela pressupõe que a organização, como espaço social, crie ambientes que favoreçam o bem-estar do trabalhador e seus familiares, assumindo a responsabilidade em combater todas as formas de discriminação, aproveitando dessa forma, as oportunidades oferecidas pela diversidade da riqueza étnica e cultural da sociedade.

A empresa socialmente responsável estaria, neste sentido, propiciando o processo de auto-atualização do ser humano (RAMOS, 1989) e oferecendo condições para que se tenha um processo de desenvolvimento desejável, que nas palavras de Wolfe (1991, p. 50), deveria “pelo menos, criar um ambiente estimulador para as pessoas, individual e coletivamente, para que desenvolvam seu potencial total, e para que tenham uma chance razoável de levarem vidas produtivas e criativas, de acordo com suas necessidades e interesses”.

Ainda com relação a essa dimensão, as empresas que a favorecem, buscam criar mecanismos que garantam a ampliação dos níveis de emprego, procedimentos que minimizem

os impactos em processos de demissão e o estabelecimento de todo e qualquer programa que vise a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

b) Meio Ambiente:

Nessa dimensão, encontra-se o compromisso ético da empresa com a sustentabilidade ambiental do processo de desenvolvimento. As empresas socialmente responsáveis têm uma preocupação com os possíveis impactos ambientais causados pela sua atividade produtiva da organização, remetendo-se a:

- conhecer os principais impactos ambientais causados por sua atividade;
- agir preventivamente nos processos que ofereçam dano potencial à saúde e segurança de seus trabalhadores;
- analisar e aperfeiçoar ecologicamente a cadeia produtiva independentemente do cumprimento de obrigações legais: redefinindo o design de produtos, utilizando matérias-primas menos agressiva ao meio ambiente, reduzindo a emissão de resíduos e o consumo de energia, utilizando embalagens reaproveitáveis;
- estabelecer políticas de utilização coerente dos recursos naturais e materiais, etc.

c) Fornecedores e Consumidores:

Essa dimensão relaciona-se com a sustentabilidade institucional na qual os valores éticos são internalizados às ações empresariais. O autor interpreta que, sob este prisma, uma atuação socialmente responsável por parte da organização, faria com que fornecedores e consumidores fossem tratados de forma igualitária como parceiros, privilegiando-se a satisfação de todos. Considera-se também, a preocupação da empresa na formação de hábitos de consumo das pessoas e na criação de uma imagem que inspire credibilidade e confiança.

Em suma, entende-se que a valorização das relações com os fornecedores oferece à organização uma oportunidade ímpar de intermediá-la em prol dos seus clientes, garantindo-se assim, equilíbrio e equidade no desdobramento dos processos de comercialização. Entende-se também, que agir com probidade e equilíbrio na consecução dos negócios assume um viés diferenciado nos relacionamentos verificados entre aqueles atores. Portanto, ao praticar para com seus clientes, o mesmo leque de atributos obtidos junto aos fornecedores, a organização passa a demonstrar de forma clara, objetiva e inequívoca que está angariando e concomitantemente disseminando valores, sob os quais o mundo dos negócios ainda carece de um maior grau de amadurecimento (SILVEIRA DE MENDONÇA, 2002, p. 10).

#### d) Comunidade:

Esta dimensão está relacionada às questões relativas à sustentabilidade espacial, social, cultural e política. A dimensão comunidade já era amplamente considerada na década de 70, onde a filantropia e a caridade constituíam os princípios básicos.

Neste sentido, na necessidade de se promover uma justiça social através da satisfação das principais demandas comunitárias, muitas empresas acabam por enveredar para o caminho do assistencialismo<sup>25</sup>. Silveira de Mendonça (2002, p. 10) ressalta que, antes mesmo da adoção de qualquer ação, inclusive filantrópica, a responsabilidade social passa obrigatoriamente pela:

- Identificação, reconhecimento e caracterização dos seus próprios aspectos sociais, como também das crenças e padrões de conduta que interagem com os meios de vida e organização social da comunidade na qual está inserida;
- Avaliação e determinação do tipo e magnitude do grau de mudança causada por tais aspectos na qualidade de vida das pessoas e suas inter-relações;
- Estabelecimento e gerenciamento de planos de ação que promovam a melhoria nos padrões de desempenho social da organização.

Em suma, a dimensão comunidade se traduz na tentativa de diminuir as desigualdades sociais, preservar a cultura e a tradição comunitária, criar espaços públicos para a participação dos atores do desenvolvimento, promover o desenvolvimento humano, ou seja, se traduz na construção da cidadania.

#### e) Governo e Sociedade:

Pode-se afirmar que essa dimensão vincula-se, a princípio, à sustentabilidade social, política e institucional. Como afirma Grajew (2000, p. 40), “toda empresa é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação e exerce grande ascendência na formação

---

<sup>25</sup> Oded Grajew (2000) chama a atenção para a questão do assistencialismo como forma de dependência, onde muitas empresas acabam, inconscientemente, através de medidas paliativas, solucionando um problema pontual e criando um problema social crônico. A responsabilidade social, como modelo de gestão, pressupõe intervenção; esta se traduz em preocupação com as ações e os resultados.



de idéias, valores, nos impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral”.

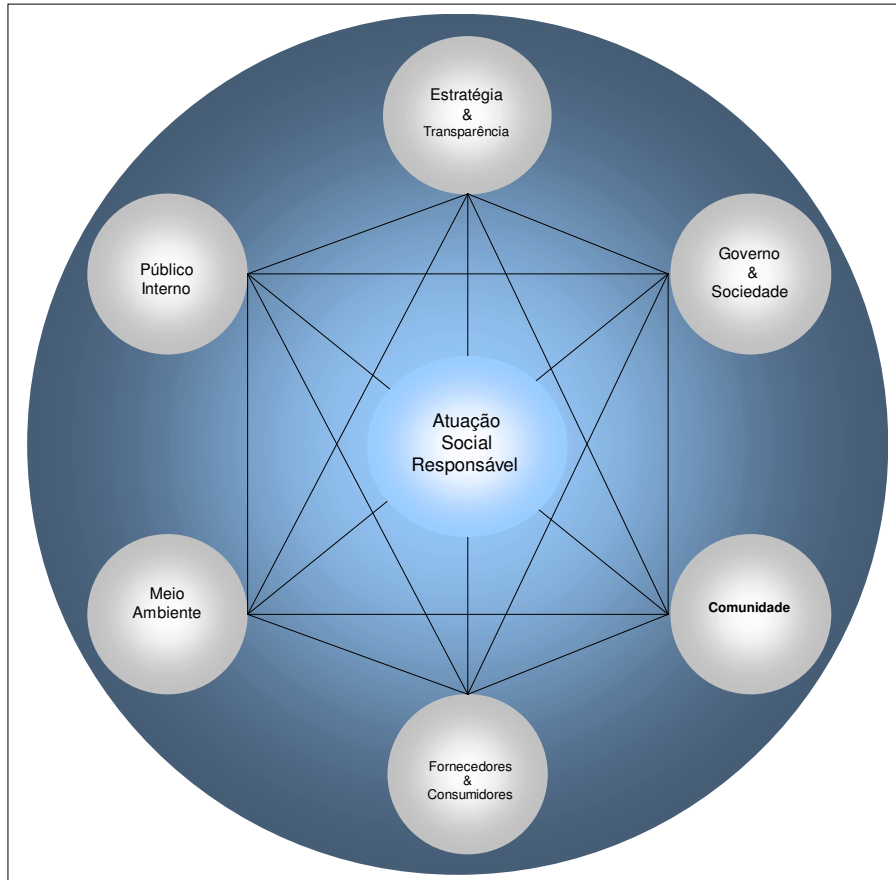
Esse papel de disseminador de valores atribui à empresa a responsabilidade de “mostrar-se de exemplo” de comportamento ético. Com relação aos relacionamentos e ações direcionadas aos aspectos governamentais, as empresas são reconhecidas por sua força no campo político. Empresas que se envolvem em escândalos envolvendo sonegação de impostos ou favorecimentos ilícitos são cada vez mais repelidas pela sociedade. Neste sentido, Silveira de Mendonça (2002, p. 11) aponta que as empresas que adotam atitudes de comprometimento e atendimento a requisitos legais e regulatórios, conjugados com uma atuação de mesmo calibre, evidenciada no campo social, têm sido “premiadas” pela sociedade. Essa atuação, representada também pela participação efetiva em entidades deliberativas (associações e fóruns empresariais), seja na destinação de recursos diversos, seja na elaboração de programas, processos e propostas concretas de interesse público e caráter social reconhecidamente comprovado, reflete na credibilidade da empresa.

#### f) Estratégia & Transparência:

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

compartilhada com os *stakeholders* através publicação do Balanço Social e relatório de gestão.

**Figura 2 – Dimensões da atuação social responsável**



**Fonte:** SILVEIRA DE MENDONÇA, Ricardo Rodrigues. **As dimensões da Responsabilidade Social:** uma proposta de instrumento para avaliação. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: São Paulo, 2002, p. 19.

#### 2.3.2.4 RSE: a racionalidade econômica em direções mais sustentáveis

Um dos grandes desafios dos pesquisadores do tema consiste em descobrir quais as empresas que utilizam o conceito da Responsabilidade Social como “maquiagem” para fins que não tenham o compromisso ético como referencial. Não são raros os casos em que empresas utilizam o conceito unicamente como forma de estabelecer vantagem competitiva ou uma boa imagem perante a opinião pública. Neste último caso, se enquadram aquelas organizações que utilizam o conceito como “filantropia estratégica” (KANTER, 1996) ou

como forma de sensibilização mercadológica através de “estratégias escusas de marketing ecológico” (LAYRARGUES, 2000).

E como denotam Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 9) o desvirtuamento de propósitos através da instrumentalização da responsabilidade social empresarial somente como forma de melhorar a reputação da empresa vem sendo ressaltado pela prática empresarial e pela mídia<sup>26</sup>.

O desafio é o de estabelecer meios para diferenciar a atuação de uma empresa compromissada com os valores da Responsabilidade Social de uma empresa oportunista<sup>27</sup> (ALVES, 2001), cuja racionalidade instrumental (cálculo utilitário entre fins e meios) se constitua na essência exclusiva para a adoção do conceito.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 9), chegam à conclusão de que, embora se esteja num contexto em que prepondere a racionalidade econômica, “percebemos que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas”.

### 2.3.3 Economia de Comunhão (EdC)

Diante do contexto contemporâneo, permeado pelo agir instrumental, no qual a competitividade e a racionalidade econômica coexistem com a necessidade de

---

<sup>26</sup> Note-se que, neste caso, a mídia (um tanto globalizada) torna-se uma via de mão dupla: atuações empresariais “maquiadas” podem rapidamente ser veiculadas e repercutir de forma negativa na opinião pública. Recorde-se os casos da Nike com a exploração do trabalho infantil, da GAP e Reebok com o trabalho na Ásia, da Enron, Worldcom e Parmalat com os escândalos financeiros.

<sup>27</sup> Alves (2001) utiliza o Dilema dos Prisioneiros para demonstrar que a empresa que adota o comportamento oportunista, partindo da suposição de que seu interesse consiste em desconsiderar as regras em vigor ou tirar proveito das lacunas e ignorando os princípios da governança, teria uma atuação insustentável no longo prazo; ao passo que a empresa que adota um comportamento socialmente responsável – coerente com os princípios de governança e, portanto, apoiado em códigos de conduta aceitos por uma maioria -, teria maior probabilidade de sobrevivência no longo prazo.

sustentabilidade e de racionalidades “sustentáveis” parece difícil acreditar que existam modelos de gestão, que embora integrados à sociedade de mercado, privilegiem ambientes promotores da igualdade social e de oportunidades dentro do agir econômico. A própria possibilidade de se pensar em ética dentro do espaço de produção vem sendo alvo de estudos (SERAFIM, 2001; SAMPAIO, MANTOVANELI e FERNANDES, 2002; GONÇALVES, 2003; ALMEIDA e LEITÃO, 2003), através de pesquisas em empresas vinculadas ao projeto da Economia de Comunhão (EdC), que será tratado a seguir.

### 2.3.3.1 Breve Histórico da Economia de Comunhão

A Economia de Comunhão se construiu e está se construindo por meio das experiências vividas ao longo da década de noventa, desde seu surgimento em 1991. Ela empresta do Movimento dos Focolares os valores, os princípios, a visão de mundo, ou seja, todo um arcabouço vivencial para aplicá-lo ao espaço de produção e do trabalho. Segundo Lorna Gold (2003, p. 157), *“such a vision is both a creative witness to the values of the kingdom and a prophetic critique of the underlying rationale of mainstream economic activity in the commercial world. It offers a different vision of a globalized ethic based on market-oriented wealth creation and distribution, governed by principles of solidarity and caring for one’s neighbor”*. O Movimento dos Focolares tem como característica viver as experiências antes para estudá-las posteriormente e, então, se chegar a uma profunda compreensão do fenômeno. Com a EdC as empresas também adotaram a mesma filosofia: fizeram sua adesão ao projeto, compartilhando dos princípios e valores da proposta, sem um estudo sistemático e científico.

A proposta da EdC surgiu com Chiara Lubich, em maio de 1991 na cidade de São Paulo, ao visualizar dentro do espaço urbano paulistano uma desigualdade social chocante, mas reflexo de uma realidade mundial: uma grande parcela da população privada das

necessidades mais básicas e uma pequena minoria privilegiada concentradora de riquezas. Partindo dessa visão, propôs a transposição do paradigma do Movimento Focolar para o espaço de produção, com o objetivo de instituir também nas empresas uma cultura de partilha.

No decorrer dos anos, as poucas dezenas de empresas que aderiram ao projeto de Chiara Lubich em 1991, representam hoje, aproximadamente novecentos empreendimentos dos mais distintos ramos de atividade, dos mais diversos portes e situados em todos os continentes.

#### 2.3.3.2 O Movimento dos Focolares: fé evangélica e trinitária no cerne da EdC

O Movimento dos Focolares, fundado por Chiara Lubich, nasceu na década de 40 no Norte da Itália, mais especificamente na cidade de Trento, devastada pelos bombardeios da Segunda Grande Guerra. O movimento tinha e tem até hoje como pressupostos a vida comunitária fraterna e a partilha dos bens, ou a comunhão de bens. Através deles, Chiara Lubich e suas companheiras religiosas recolheram víveres e medicamentos para serem distribuídos aos necessitados. Assim, a comunhão de bens nasceu, desde o início, como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão seus bens, globalmente e em absoluta liberdade.

O objetivo da primeira comunidade do movimento era resolver os problemas sociais de Trento; mas com o passar do tempo, se percebeu a necessidade e a possibilidade de se expandir esta experiência para o campo da economia. A partir desta necessidade é que nasce então a Economia de Comunhão que, como se vê, teve inspiração na própria vida que procuravam ter as pessoas do movimento, ou seja, a vida fraterna e partilha dos bens.

O Movimento dos Focolares, que possui cinco milhões de integrantes leigos, religiosos, não religiosos, e sem credo religioso em todo o mundo, tem viés espiritual,

caritativo, social, econômico, político, ecumênico, inter-religioso, cultural, etc. Sua essência consiste na chamada “cultura do dar”, que preconiza a comunhão de bens entre todos os membros e em consistentes obras sociais. Essa cultura da partilha se concebe em antítese à cultura vigente que se baseia no “ter”, no possuir, e favorece, através da irradiação do Movimento pelo mundo, a construção de bases solidárias (LUBICH, 2002).

O alicerce do movimento é a Trindade: Pai, Filho e Espírito Santo. O chamado “viver trinitário” seria, nesse sentido, “no amor fraterno, tomar sempre a iniciativa, acolher sempre, unir sempre” (CAMBÓN, 2000, p. 21).

Enrique Cambón (2000), destaca conceitos importantes para o entendimento da vida trinitária e que representam o cerne da comunhão: a) *pericórese*: duas realidades podem estar uma dentro da outra sem se confundirem, mantendo cada uma a própria identidade<sup>28</sup>; é o “ideal da unidade”; b) *kénose*: chave da vida trinitária que significa despojar-se por amor do que lhe é próprio, doar-se para permitir que o outro se realize; c) esse amor recíproco, denominado *ágape* (*caritas* em latim, caridade em português), é o se colocar no lugar do outro como expressão de uma legítima preocupação com seu bem-estar.

A respeito de uma sociedade trinitária, o teólogo protestante Moltmann descreve que “só será reflexo da Trindade uma humanidade una, única e unificadora, sem domínio de classes e sem opressão ditatorial. Esse é o mundo no qual os seres humanos se caracterizam por suas relações sociais, não por seu poder nem pelos bens que possuam. Esse é o mundo no qual os seres humanos têm tudo em comum e tudo compartilham, exceto as características pessoais” (MOLTMANN apud CAMBÓN, 2000, p. 22).

---

<sup>28</sup> Leonardo Boff (2003, p. 113) ressalta que o logos pericorético vive do inter-retorrelacionamento com todos e por todos. É adequado à complexidade da realidade, permitindo ver o contrário e até o contraditório como complementares dentro do grande sistema da vida e da humanidade. É por ele que se impede a generalização de um particular mais forte sob o pretexto de representar a universalidade.

### 2.3.3.3 A proposta do projeto da EdC

A economia de comunhão (EdC) consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho. As empresas são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro (ARAÚJO, 1998, p. 11).

A política fiscal exige, através da compulsoriedade no recolhimento de impostos, a distribuição indireta do lucro de sua atividade para a sociedade. Nas empresas da economia de comunhão o lucro é visto como consequência do bom desempenho da empresa e de todos os seus parceiros e por consequência, deve retornar a eles.

A participação nesse lucro não se restringe apenas aos acionistas e empregados, mas é distribuída por meio de divisão feita em três partes, visando edificar a integração social e econômica (BIELA, 1998, p. 27), objetivando:

a) Ajudar pessoas em situação de pobreza, inicialmente no âmbito do Movimento dos Focolares: a ênfase não é dada à filantropia e as pessoas que se encontram em situação econômica precária não são considerados assistidos ou beneficiários da empresa. A partilha é o ponto central, na qual cada um dá e recebe com igual dignidade;

b) Promover a formação humana a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo: quando se fala na constituição de uma comunidade de pessoas responsáveis e motivadas, a EdC está falando da formação de “homens novos”, os quais garantirão a expansão dos paradigmas da unidade e da solidariedade;

c) Reinvestimento na própria atividade produtiva de modo que ela se mantenha economicamente viável: o lucro, não como principal objetivo da empresa, se torna necessário à sua sobrevivência e à perpetuação dos propósitos da Economia de Comunhão.

Uma constatação salta aos olhos: implementar a proposta da EdC no interior do sistema econômico vigente significa ir na contra-mão daquilo que é considerado constituir as vigas mestras do comportamento econômico. Concretamente, ir contra a corrente é estabelecer novos parâmetros nos relacionamentos com o trabalhador, com a comunidade, com os clientes e consumidores, com a concorrência, com o meio ambiente, com a sociedade e com o governo, ou seja, promover qualidade de vida, reduzir os impactos ambientais da atividade empresarial, evitar toda a evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência. (ARAÚJO, 1998, p. 11-15).

#### 2.3.3.4 Características das empresas da Economia de Comunhão

Por se tratarem de experiências recentes e antagônicas à lógica econômica da produção pela produção e do acúmulo da riqueza, as empresas vinculadas ao projeto de Economia de comunhão suscitam questionamentos ao tipo de estrutura que assumem e às atividades que desempenham.

Mário Molteni (2002, p. 91-97), descreve alguns traços das empresas de economia de comunhão que tornam mais claros sua assunção do papel de organização empresarial dentro de um modelo de desenvolvimento capitalista:

a) Presença na economia de mercado:

As experiências da EdC manifestam sua vontade em estar inseridas na mesma realidade social, econômica, institucional das demais organizações empresariais. Exemplos



disso são os mais variados ramos de atividade abrangidos por empresas vinculadas ao projeto – desde indústrias até instituições financeiras – e os diversos países em que estão sediadas – desde aqueles que se encontram em vias de desenvolvimento quanto os mais avançados do chamado “Primeiro Mundo”.

Como ressalta Benedetto Gui (1998, p. 102), “não há rejeição alguma às estruturas econômicas ‘capitalistas’ e, em especial, à empresa comercial, na forma de uma sociedade de capitais. Ela é vista como abrigo viável, e, portanto, como instrumento útil onde pode ser atuada a lógica ‘de comunhão’”.

Nesta direção, a afirmação de Chiara Lubich (2002, p. 17) define bem essa característica:

A experiência da Economia de Comunhão, com as particularidades nela presentes que decorrem do estilo de vida do qual ela nasce, posiciona-se ao lado das numerosas iniciativas, individuais e coletivas, que procuraram e procuram “humanizar a economia” [...] as empresas da Economia de Comunhão empenham-se, em todos os aspectos de suas atividades, em pôr no centro das atenções as exigências e as aspirações do homem e as instâncias do bem comum [...] muito embora atuando no mercado e sendo, para todos os efeitos, sociedades ou firmas comerciais, propõem-se, como sua própria razão de ser, a fazer da atividade econômica um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de “comunhão”: comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os têm; comunhão entre todos os sujeitos envolvidos de modos diversos nessa mesma atividade.

b) Atenção tanto à produção quanto à distribuição da riqueza:

O projeto da EdC pretende influir tanto no momento da distribuição da riqueza quanto no momento da sua produção. Dessa forma, além da partilha do lucro da atividade empresarial a Economia de comunhão preocupa-se com todos os seus *stakeholders*.

O posicionamento das empresas de EdC, ao incluírem a produção no seu projeto, pressupõem uma mudança no tratamento da atividade de produção. Pode-se, dessa maneira, observar nas experiências da Economia de Comunhão diversas inovações no que tange ao

funcionamento dessas organizações: o direcionamento para atitudes colaborativas e cooperativas nos relacionamentos com fornecedores e clientes; a transparência nas relações com a administração pública (compromisso com recolhimento de tributos e atendimento às obrigações legais); uma propensão para a inovação na cadeia produtiva (produtos, processos, materiais, energia) sensível também às dimensões humanas e ambientais da produção e do consumo; a valorização do ser humano em todos os níveis; as modalidades de gestão em momentos de crise (leia-se aqui as instabilidades econômicas, conflitos internos, etc.).

A visão holística sobre a qual se desenvolve a empresa de Economia de Comunhão baseia-se em conceitos que remetem às funções da comunicação, da perspectiva evolutiva e da própria sobrevivência da empresa. (Ver figura 3)

c) Liberdade de participação:

O projeto da Economia de Comunhão caracteriza-se por ser uma experiência de liberdade, nos dois sentidos em que a palavra pode ser compreendida: no sentido de autodeterminação (liberdade de escolha) e no sentido de auto-realização (capacidade de escolha)<sup>29</sup>.

O critério da liberdade como autodeterminação se caracteriza pelo fato de que cada empresário decide aderir de maneira autônoma ao projeto da EdC, inclusive estabelecendo critérios próprios para a partilha dos lucros, de acordo com as necessidades pontuais da empresa, como a necessidade de financiar seu desenvolvimento e à distribuição normal de dividendos aos sócios que não aderem ao projeto. Com relação ao critério da liberdade como

---

<sup>29</sup> Ao mencionar o Relatório de Desenvolvimento Humano (*Human Development Report*) de 1990, Wolfe (1991, p. 51-52) enfatiza que o desenvolvimento humano é um processo de aumento de opções para as pessoas, da liberdade de escolher. Conclui que não haveria razão para se falar em desenvolvimento se não tivermos como conceito um processo que torne os seres humanos melhores após o fim do processo. Nesse sentido, alerta para a necessidade da existência de critérios de escolha (baseados em valores éticos, por exemplo), que se inexistentes, negariam a possibilidade de escolha e legitimariam o não-desenvolvimento. Por fim, reforça que todas as formas de desenvolvimento – econômico, político e social – se referem à possibilidade de escolher.

auto-realização, frisa-se a motivação das pessoas que aderem ao projeto para edificar uma nova realidade. Como ressalta Stefano Zamagni (2002b, p. 137), a liberdade “é sobretudo auto-realização, isto é, oportunidade concreta que toda pessoa tem de encaminhar o próprio projeto de vida – inclusive o plano econômico – de modo coerente com os valores em que acredita e dos quais pretende dar testemunho”.

**Figura 3 – Perspectivas de comunicação, evolução e sobrevivência das empresas da EdC**



**Fonte:** LEIBHOLZ, Rodolfo. Projeto ESPRI 2010 In: CONGRESSO NACIONAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2002, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Centro Mariápolis Ginetta, 2002, p. 31.

d) Compromissos que vão além dos limites da empresa:

A orientação a um compromisso que vai além dos limites da empresa é outra característica identificada nas empresas de Economia de Comunhão. As pessoas que aderem ao projeto, automaticamente transportam os princípios intraorganizacionais para o ambiente externo. Dessa forma, elas acabam por se transformar em agentes ativos de mudança, pois a mesma motivação que impulsiona as atividades empresariais, acabam se refletindo em ações concretas em benefício da comunidade. Gold (2003, p. 156) ratifica essa característica ao afirmar que:

*The Economy of Communion also engenders a sense of public spiritedness and civic responsibility within individuals and in corporate groups that decide to participate in the Economy of Communion. This could be seen, above all, in the attitudes of the business leaders toward the various communities of which they were a part. The Economy of Communion provoked a sense of looking outward from the business itself as a source of profit to the place of the business in the wider local community and beyond.*

#### 2.3.3.5 Economia de Comunhão e sustentabilidade

O Relatório Brundtland, apesar dos avanços, apontou a pobreza como a principal causa de degradação ambiental. Nessa visão míope, acabou por omitir a informação de que pobreza e degradação ambiental são resultados de um modelo de crescimento que prioriza a expansão do capital através da produção, do consumo e da “financeirização” econômica em detrimento do atendimento à satisfação das necessidades humanas básicas.

As questões sócio-ambientais são aquelas que mais suscitam discussões e medidas emergentes na transição para a sustentabilidade. Nesse processo de transição, Sachs (1993) propõe que se deva buscar estratégias inovadoras de desenvolvimento que tenham como preocupação fundamental a erradicação da pobreza e de toda espécie de desigualdade, à preservação dos ecossistemas, à mudança dos padrões de produção e consumo e à valorização do ser humano enquanto cidadão.

Nessa busca, tornam-se imprescindíveis dois fatores: a) modelos institucionais e gerenciais inovadores quanto à forma de estruturação e funcionamento, de modo a superar os reducionismos; e b) novas formas de associação entre a sociedade civil, as empresas e o Estado, ou seja, uma articulação entre os atores promotores do desenvolvimento, dentre os quais, as empresas desempenham papel fundamental.

No caso das empresas vinculadas ao projeto de Economia de Comunhão, a preocupação com a sustentabilidade é uma tônica. Nas palavras de Benedetto Gui (1998, p. 99), “fica então claro que uma empresa que nasce com a intenção declarada de trazer benefícios à comunidade local não pode se satisfazer apenas com a obtenção de um lucro de balanço para depois distribuí-lo, ainda que de maneira mais oportuna. O que significa isso na prática? Em primeiro lugar, que é preciso um grande respeito pelo ambiente natural<sup>30</sup> e humano”.

Com relação ao primeiro fator – modelos institucionais e gerenciais – pode-se afirmar que as empresas de Economia de Comunhão, por serem movidas por um “ideal”, caminham no sentido da possibilidade da construção de sociedades sustentáveis. Como frisa Hans Burckart (2002, p. 76-77), a “cultura da partilha” da EdC e o Desenvolvimento Sustentável constituem, cada qual a seu modo, num novo esforço em concretizar o sonho mais ambicioso do ser humano (pelo menos daqueles que agem como tal): construir uma sociedade justa e igualitária, onde não haja pobres.

Partindo dessa afirmação, pode-se concluir que a racionalidade pela qual as empresas da EdC agem acaba por se afastar do utilitarismo. Sobre isso, expõe Stefano Zamagni (2002a,

---

<sup>30</sup> Recente pesquisa de Heloisa Gonçalves (2003) destaca a gestão ambiental de uma empresa de EdC na amenização dos problemas relativos ao impacto da produção industrial no meio ambiente. O gerenciamento dos resíduos sólidos industriais da empresa remete a uma produção com responsabilidade criativa ambiental e socialmente, fruto de uma consciência relacional e de uma mentalidade empresarial ancorada na “cultura do dar”.

p. 10): “a racionalidade praticada pelas empresas da EdC não pode ser de tipo instrumental, porque o outro para mim é um fim e não pode ser somente um meio.”

Quando o conceito de sustentabilidade fala em satisfazer a necessidades humanas, em especial atenção aos mais pobres, tal direcionamento é contemplado nas empresas da EdC, *a priori*, pela partilha do lucro.

Ao adotarem uma gestão ecocêntrica, as empresas vinculadas ao projeto da Economia de Comunhão, assumem fazer parte do ambiente e não seu centro de interesse. A credibilidade imputada por essas empresas aos seus *stakeholders* – grupos com os quais mantêm uma troca vital -, evidencia que o mundo dos negócios pode se tornar ambiente favorável à disseminação da “cultura do dar”.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas na pesquisa de campo são descritos a seguir.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: positivismo ou método quantitativo e fenomenologia ou método qualitativo.

A idéia essencial do paradigma positivista é que o mundo social existe externamente ao homem e que suas propriedades devem ser mensuradas através de métodos objetivos, os quais devem relegar critérios subjetivos como crenças e interesses humanos (ROESCH, 1999, p. 122). O método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; a coleta de dados é normalmente realizada através de instrumentos como questionários, testes, entrevistas, índices e relatórios escritos. A análise dos dados é baseada principalmente no uso de estatísticas.

A abordagem humanista tem sido uma importante corrente nas ciências sociais, fazendo um contraponto à corrente positivista, ao rejeitar a noção de que o método científico adotado nas ciências naturais possa ser aplicado ao estudo da vida social humana. Hughes (1983) enfatiza que a vida humana é, em sua essência, diferente, o que requer uma metodologia diversa daquela proposta pela abordagem positivista. Esta perspectiva é reforçada por Minayo (1994, p. 20), quando afirma que a pesquisa qualitativa considera “o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que

corresponde a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tão pouco reduzidos à operacionalização de variáveis”. O enfoque na pesquisa qualitativa, conforme denota Roesch (1999, p. 125) é recente e apresenta importância crescente, principalmente na pesquisa em organizações; isto, em virtude da preocupação ascendente com estudos a respeito da cultura organizacional. Além disso, na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos para captar as perspectivas e interpretações das pessoas de modo que a reflexão teórica acaba por ocorrer durante ou quase no final do processo de coleta de dados.

A pesquisa qualitativa pode diferir, conforme Strauss e Corbin, citados por Serafim (2001) de acordo com os tipos de abordagem:

a) Abordagem descritiva: alguns investigadores acreditam que os dados não devem ser analisados para não haver interferência nos resultados encontrados, baseado no princípio filosófico de que os preconceitos e a presença do investigador não devem interferir nos dados. Os dados devem ser apresentados tal qual foram coletados junto aos informantes;

b) Abordagem interpretativa: outros investigadores também se preocupam com uma descrição precisa, mas fazem suas análises e interpretações para apresentar seus achados, reduzindo o volume de dados para tornar o estudo acessível aos leitores. Aqui o princípio é apresentar uma descrição precisa, mas com a interferência do investigador, que seleciona, organiza e interpreta o material coletado, fazendo com que os resultados variem em diferentes graus de abstração;

c) Abordagem da teoria fundamentada: outros investigadores estão interessados em construir teorias substantivas, pois acreditam que o desenvolvimento de interpretações teóricas é o modo mais poderoso de trazer à luz a realidade e fornecer um *framework* para a



ação, além de ser um modo sistemático de construir, sistematizar e integrar o conhecimento científico.

Com relação aos métodos, o objetivo aqui não é a defesa de um ou outro. A utilização de um método ou outro depende do propósito do projeto e da adequação do melhor método para o alcance dos objetivos. Se o propósito implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa-e-efeito) ou em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto recomenda-se o uso da pesquisa quantitativa: como denota Staw apud Roesch (1999, p. 131), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Por outro lado, se o propósito é captar perspectivas e interpretações das pessoas acerca de determinado fenômeno, deve-se utilizar a pesquisa qualitativa. Há ainda a possibilidade da combinação do uso de mais de um método. É, por exemplo, o caso de avaliações formativas e de resultados, onde os delineamentos quantitativos e qualitativos aparecem como formas complementares e não antagônicas de avaliação (ROESCH, 1999, p. 155).

Este estudo teve por pressuposto a pesquisa humanista/qualitativa através de uma abordagem interpretativa, em virtude de ser mais apropriada à consecução dos objetivos propostos no projeto, e constituiu-se resumidamente das seguintes etapas:

a) Escolha do tema e discussão com o professor orientador a respeito das diretrizes de trabalho, com possíveis adequações e adaptações ao projeto; b) Aprofundamento do referencial teórico (revisão bibliográfica) relativa à Teoria das Organizações, Desenvolvimento Sustentável, Ecodesenvolvimento, Responsabilidade Social Empresarial, Economia de Comunhão, Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável; c) Elaboração, organização e aplicação dos instrumentos de coleta de dados; d) Levantamento de dados documentais; e) Relato e descrição das experiências pesquisadas; e f) Análise dos dados através do estudo comparativo entre as experiências.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos traçados neste projeto foram utilizados: num primeiro momento, a metodologia do estudo de caso em empresa riosulense – Metalúrgica Riosulense S.A. - que pode ser considerada experiência regional na gestão socialmente responsável e em empresa joinvillense vinculada ao projeto da Economia de Comunhão – Metalsul Ltda.

O estudo de caso é definido por Yin apud Roesch (1999) como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para o autor, esta estratégia é adequada nas situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto. De modo geral, alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa (ROESCH, 1999): a) a possibilidade de se estudar fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; b) a adequação ao estudo de processos à medida que estes se desenrolam. Neste aspecto, o estudo de caso baseado em pesquisa de campo em profundidade ou na análise de documentos, apresenta integridade própria, permitindo o exame de um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas à interação social, processos históricos e estruturas organizacionais; c) a possibilidade de explorar os fenômenos com base em vários ângulos, em virtude da flexibilidade de poderem ser utilizadas diversas fontes de dados.

Num segundo momento, utilizou-se o estudo comparativo processual dos casos das experiências utilizadas. O método comparativo em ciências sociais de abordagem qualitativa pode ter como objetivos (ROESCH, 1999, p. 250): examinar tendências que presumivelmente afetam todos os casos (enfoque de similaridades); procurar primariamente diferenças entre os casos (casos comparativos); etc. A adoção de processos de gestão organizacionais distintos – um baseado na responsabilidade social empresarial e outro na economia de comunhão – é intencional, pois se espera permitir compreender comparativamente os processos de gestão

que a princípio vão na direção do enfoque do desenvolvimento sustentável e, portanto, de outra(s) racionalidade(s) que não somente a econômica. Partindo-se desse princípio, não se quis fazer uma avaliação dos resultados das ações empresariais e sim, dos processos que sustentam a consecução destas ações.

Além dos procedimentos metodológicos sugeridos, recorreu-se a um levantamento bibliográfico com intuito de aprofundamento e sustentação teórica do estudo.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Grande parte dos estudos comparativos baseia-se na análise de documentos secundários, que também foram utilizados nesta pesquisa. Acreditou-se, porém, que a coleta de dados primários, neste caso, utilizando-se como instrumento a entrevista semi-estruturada, permitiria o enriquecimento no procedimento de análise dos dados obtidos. A técnica da entrevista semi-estruturada é equidistante entre as formas altamente estruturada e não estruturada. As perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. Mas na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados. Este formato permite que o investigador deixe emergir a visão de mundo do entrevistado. A interação entre entrevistado e entrevistador é um fenômeno complexo, pois ambas as partes trazem consigo preconceitos, predisposições, atitudes e características físicas que podem dar o tom da interação e dos dados obtidos. Adotar uma postura respeitosa, sensível e de não julgamento é uma prerrogativa básica neste processo (MERRIAM apud SERAFIM, 2001). As entrevistas foram gravadas para assegurar que tudo o que foi dito será preservado para análise.

Para as entrevistas utilizou-se roteiro sintético elaborado pelo autor (Apêndices A, B e C), os quais foram direcionados a pessoas-chave das organizações pesquisadas, bem como

representantes dos *stakeholders* envolvidos pelos projetos/ações dessas organizações, com o objetivo de possibilitar o encontro de opiniões e interpretações diversificadas.

### 3.4 DADOS DOCUMENTAIS

Foi estudada a literatura acerca dos temas pesquisados, além de levantados dados através de fonte documentais disponibilizadas pelas organizações que conduziram as experiências: estas fontes documentais serviram de base sólida na consecução dos objetivos da pesquisa. Tais dados foram baseados em estudos científicos anteriores, históricos, balanços sociais, relatórios do perfil institucional, artigos de revistas, entrevistas já concedidas, etc.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para Merriam, citado por Serafim (2001), a apresentação mais básica dos achados de um estudo consiste de uma avaliação baseada em descrição narrativa.

Passando para um segundo nível de análise, o desafio é construir categorias ou temas que capturem algum padrão ocorrendo periodicamente de forma preponderante. As categorias são conceitos (abstrações) extraídos dos dados e não os próprios dados. Inventar categorias é em grande parte um processo indutivo, mas também é sistemático e orientado pelo propósito do estudo. Estas categorias e subcategorias (propriedades ou categorias operativas) são construídas comumente pelo método de análise de dados comparativo constante e são definidas no Quadro 1:

**Quadro 1: Categorias analíticas e operativas**

| <b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>  | <b>CATEGORIAS OPERATIVAS</b>  |
|---|---|
| <b>Públicos-alvos (<i>stakeholders</i>) das ações empresariais socialmente responsáveis</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público interno</li> <li>▪ Comunidade</li> <li>▪ Meio ambiente</li> </ul>  |
| <b>Dimensões sustentáveis compreendidas pelo processo de gestão</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social</li> <li>▪ Ecológico-ambiental</li> <li>▪ Político-institucional</li> <li>▪ Econômica</li> </ul>  |
| <b>Ênfase nas ações empresariais</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade de vida</li> <li>▪ Valorização do ser humano</li> <li>▪ Sustentabilidade empresarial</li> </ul>  |
| <b>Participação dos públicos-alvo nas ações empresariais</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efetiva</li> <li>▪ Parcial</li> </ul>  |
| <b>Fator decisivo na adoção da filosofia de gestão</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação Pessoal</li> <li>▪ Mercado</li> <li>▪ Pressão do público interno</li> </ul>  |
| <b>Benefícios das ações à empresa</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhora na imagem</li> <li>▪ Credibilidade</li> <li>▪ Maior Produtividade</li> <li>▪ Menor <i>turn-over</i></li> <li>▪ Comprometimento dos funcionários</li> </ul> |

**Fonte:** Modelo proposto pelo autor.

A análise de dados nesta dissertação considerou a simultaneidade da análise e da coleta dos dados, o que demonstra o caráter flexível do método qualitativo. Esse, aliás, foi o ponto alto da análise: à medida que iam sendo feitas as entrevistas, o autor já podia efetuar uma análise prévia dos dados coletados.

Para avaliar a incorporação ou não das dimensões sustentáveis pelas empresas utilizou-se a matriz analítica a seguir, que, apesar de um tanto simples, serviu de suporte ao processo de análise dos dados.

**Quadro 2: Matriz analítica**

| <b>MATRIZ ANALÍTICA</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>DADOS</b>  |   |
| <b>ESPECÍFICOS</b>   | <b>PRIMÁRIOS</b>  | <b>SECUNDÁRIOS</b>  |
| 1. Identificar, sistematizar e analisar algumas dimensões compreendidas pelo processo de gestão da empresa que adotou a Responsabilidade Social (RSE) compatíveis com as dimensões do Desenvolvimento Sustentável. | Entrevista semi-estruturada 1: questões 4, 5, 6 e 7.<br><br>Entrevista semi-estruturada 2: questões 1, 2 e 4.   | Balanco Social, Dissertação Mestrado César Machado (2002), outros documentos disponibilizados pela empresa. |
| 2. Identificar, sistematizar e analisar algumas dimensões compreendidas pelo processo de gestão da empresa vinculada à Economia de Comunhão (EdC) compatíveis com as dimensões do Desenvolvimento Sustentável.     | Entrevista semi-estruturada 2: questões 4, 5, 6 e 7.<br><br>Entrevista semi-estruturada 2: questões 1, 2 e 4.   | Dissertação Mestrado Maurício Serafim (2001), outros documentos disponibilizados pela empresa.              |
| 3. Comparar os processos de gestão das empresas Metalúrgica Riosulense S.A. e Metalsul Ltda., analisando-os com base as dimensões da sustentabilidade identificadas.   | Entrevista semi-estruturada 1: questões 1, 2, 3 e 4.<br><br>Entrevista semi-estruturada 2: questões 2, 3, 5, 6 e 7.<br><br>Entrevista semi-estruturada 3: questões 1 a 6. | Não utilizados  |

**Fonte:** Modelo proposto pelo autor.

No decorrer do processo de análise procurou-se respostas à pergunta de pesquisa formulada neste estudo, sem deixar de ter a consciência de que as "respostas" obtidas na investigação se constituiriam em aproximações da realidade pesquisada. Ainda com relação às “respostas”, estas foram avaliadas com base nas conclusões de Ignacy Sachs, citado por Sampaio (2000), que aceita o enquadramento de uma experiência na direção do desenvolvimento sustentável se esta contemplar parcialmente algumas das dimensões da sustentabilidade. Segundo Sachs, ao se adotar critérios muito rigorosos na análise dessas experiências corre-se o risco de inibir elementos que sejam pontos-de-partida para a emergência de novos conceitos que ainda estão em construção.

### 3.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Merriam, apud Serafim (2001) enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilístico, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional reside na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade. Definiu-se basicamente dois critérios para a seleção:

a) As experiências deveriam ser desenvolvidas por organizações privadas, independentemente do porte, localizadas em Santa Catarina;

b) Tais organizações deveriam indicar formas de atuação que evidenciassem contemplar algumas dimensões da sustentabilidade.

Neste sentido, as pesquisas foram desenvolvidas:

a) na empresa Metalúrgica Riosulense S.A., situada em Rio do Sul (SC). A escolha da empresa foi intencional por se tratar de uma experiência recente na adoção da responsabilidade social empresarial - já pesquisada sob outro enfoque em dissertação de mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau (MACHADO, 2002); e,

b) na empresa Metalsul Ltda, situada em Joinville (SC). A escolha da empresa também foi intencional, por se tratar de uma experiência recente vinculada ao projeto de Economia de Comunhão e cuja temática ainda é pouco divulgada.

A seleção dos participantes da pesquisa se deu em função dos conhecimentos e das informações que dispunham em torno dos temas pesquisados, das percepções e expectativas acerca das experiências empresariais. No caso da Metalúrgica Riosulense S.A., foram entrevistados o presidente da empresa, coordenadores e executores de alguns projetos

desenvolvidos e representantes dos públicos-alvo envolvidos pelos projetos. No caso da Metalsul Ltda., foram entrevistados os sócios da empresa e diversos funcionários dos mais variados setores da empresa, em especial da área produtiva. Teve-se como preocupação, a obtenção de uma visão integrada do modo de atuação da empresa segundo a percepção de dirigentes e *stakeholders*, tendo a consciência de que perspectivas divergentes podem trazer “respostas” aproximadas da realidade pesquisada. A identidade dos entrevistados foi ocultada, não sendo registrada no relatório da presente pesquisa. Tal medida é uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos. Cumpre, ressaltar, porém, que a não-divulgação não foi condicionada pelas mesmas, o que demonstrou a abertura e transparência das empresas pesquisadas.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dadas às características da pesquisa, cujo processo de coleta e análise dos dados possui alto grau de subjetividade, não se pretende (e nem se pode querer) que as respostas sejam consideradas definitivas. A subjetividade, neste caso, se constitui numa limitação da pesquisa, pois compreende tanto as percepções dos entrevistados – que carregam em suas interpretações valores, preconceitos e expectativas singulares – quanto do próprio pesquisador, que mesmo imparcial acaba submetendo-se à paixão pelo objeto pesquisado.

Além disso, pode-se dizer que constituíram em limitações aspectos relativos a: a) Referencial teórico incipiente tanto em relação à Responsabilidade Social Empresarial quanto em relação à Economia de Comunhão; b) Pouca disponibilidade de tempo do aluno-pesquisador para um aprofundamento maior nas experiências analisadas; c) Necessidade de adequação do pesquisador às disponibilidades das empresas para a coleta de dados.



## **4 UM OLHAR ACERCA DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS: DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo trazer à luz os resultados apontados através das análises e interpretações das experiências pesquisadas. Para tanto, foi elaborado na seguinte ordem: (1) caracterização das experiências de RSE e EdC pesquisadas – histórico e forma de atuação das empresas; (2) análises das dimensões sustentáveis contempladas pelas experiências empresariais; (3) comparativo entre as experiências.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS**

Como elemento introdutório deste capítulo, procurou-se fazer uma sucinta explanação das características das experiências pesquisadas. Utilizou-se a transcrição de trechos de comentários coletados nas entrevistas como forma de dar ênfase ao processo de análise.

#### **4.1.1 Responsabilidade Social empresarial: a experiência da Metalúrgica Riosulense S.A.**

##### **4.1.1.1 Breve histórico**

A Metalúrgica Riosulense S.A. iniciou suas atividades em 1946, prestando serviços de mecânica às indústrias madeireiras e de fécula de mandioca que despontavam na região. Localizada na cidade de Rio do Sul, no alto vale do Itajaí, transformou-se em sociedade anônima em 1949.

Em sua trajetória, diversificou suas atividades, mas investiu fortemente na fabricação de autopeças de precisão através da introdução de importante processo de desenvolvimento

tecnológico e convergindo esforços na implementação de um atuante programa de administração participativa voltado para a qualidade total. Essa visão empresarial lhe garantiu vários prêmios, dentre os quais destaca-se o Prêmio nacional de incentivo à Qualidade e Produtividade da CNI (1992), além da possibilidade de se tornar uma das fornecedoras das principais montadoras nacionais e de habilitá-la ao competitivo mercado global.

A empresa está instalada no bairro Barra do Trombudo – um dos mais pobres do município de Rio do Sul – e conta hoje com aproximadamente 700 funcionários (eram 568 ao final do exercício de 2002 segundo dados do Balanço Social da empresa).

Mas, muito mais que a força econômica e o destaque na geração de empregos, a Metalúrgica Riosulense é referência pela sua atuação através de investimentos espontâneos em projetos e programas de Responsabilidade Social. Dissertação de mestrado realizada anteriormente concluiu que a empresa é tida como modelo de excelência pelos representantes de instituições riosulenses pesquisadas, face à sua forte atuação social e ambientalmente responsável (MACHADO, 2002). A pesquisa demonstrou também que 10% dos investimentos sociais realizados pela empresa em 2001 foram destinados a projetos e ações não exigidas compulsoriamente pela legislação, ou seja, este total reverteu-se em investimentos sociais espontâneos.

#### 4.1.1.2 A atuação empresarial

- A Motivação:

Sabe-se que muitas empresas historicamente têm na sua trajetória o engajamento em ações sociais. Grande parte dessas ações é movida por motivações pessoais de seus fundadores e dirigentes. A Metalúrgica Riosulense não foge à regra.

As declarações do próprio presidente da empresa – Sr. João Stramosk – ratifica essa afirmação: *“É que a empresa elegeu essa comunidade como sede do seu empreendimento. Partindo disso, nós achamos que a empresa tem a obrigação de contribuir com essa comunidade que a acolheu, no sentido de trazer para ela (comunidade) melhorias na qualidade de vida. [...] Por outro lado, nós sempre tivemos, isso faz parte de nós, do nosso ser, a preocupação com o outro. É o que também ressalta o gerente de Recursos Humanos da empresa: “Nosso diretor sempre foi uma pessoa voltada para a parte social. [...] Claro, que pra ele não tem como abraçar o mundo todo, então ele sempre trabalhou para influenciar e direcionar as ações no bairro em que a empresa está inserida. [...] Até a preocupação dele de colocar a empresa foi pensando em favorecer o crescimento deste bairro, que é um dos bairros mais humildes de Rio do Sul”.*

Observou-se que os públicos-alvo das ações empresariais são os funcionários e suas famílias, a comunidade, o meio ambiente e os parceiros locais (entidades, ONGs, etc.). Partindo dessa constatação, concluiu-se que a forma de atuação da empresa tem base em dois pilares: motivação pessoal dos dirigentes e necessidades do ambiente externo. Nesta última, ressalta-se a carência da comunidade em que está inserida a empresa, que é um dos principais focos dos projetos de Responsabilidade Social. Sobre o quadro de necessidade da comunidade o presidente da Metalúrgica Riosulense expõe: *“Nós não temos o direito de ignorar as comunidades carentes e nem de reclamar se nós não fizermos nada. Nós temos que fazer”.*

- Os projetos desenvolvidos:

A empresa socialmente responsável assume uma postura proativa, isto é, assume para si a responsabilidade em buscar e implementar soluções para os problemas sócio-ambientais, os quais podem ser encampados por ela mesma – através de seus funcionários e/ou institutos e

fundações mantidos por ela -, ou em parceria com organizações não-governamentais ou com o próprio governo.

Nesse sentido, a postura da Metalúrgica Riosulense foi a de “profissionalizar” a Responsabilidade Social Empresarial. Para tanto, a partir do ano 2000, desenvolveu parcerias com o SESI e o Instituto Ayrton Senna, objetivando elaborar, implementar e avaliar os projetos encampados pela empresa. (Ver Quadro 3).

### Quadro 3: Alguns projetos de responsabilidade social desenvolvidos pela Riosulense

| PROJETOS DESENVOLVIDOS PELA METALÚRGICA RIOSULENSE   |   |   |
|--|---|---|
| NOME DO PROJETO  | Público envolvido   | Descrição sumária   |
| LARGADA 2000   | Voluntários da empresa, SESI, Instituto Ayrton Senna, Escola Navarro Lins (corpo docente e alunos do ensino fundamental).   | O projeto tem como objetivo principal colaborar para o surgimento de uma geração de líderes, formar jovens para o novo mercado de trabalho e criar um compromisso de cidadania para as novas gerações.                                  |
| VOLUNTARIADO   | Funcionários da empresa, SESI, Escola Navarro Lins, comunidades dos bairros Barragem e Barra do Trombudo, entidades locais. | O projeto promove a integração entre a empresa e a comunidade, permite crescimento e auto-realização dos voluntários através da sua participação na vida dos públicos envolvidos, cria um ambiente de cooperação e gera capital social. |
| CONSERVANDO O MEIO AMBIENTE  | Funcionários da empresa, familiares e comunidade em geral.  | O projeto integra programas orientados para o controle de emissão e destinação de resíduos e educação ambiental.  |
| AÇÕES SOCIAIS nas áreas de Cultura, Saúde, Esporte, Inclusão Social, Combate à Fome, entre outras. | Comunidade em geral, entidades locais, governo local.   | Ações desenvolvidas em parcerias com entidades e governo locais com fins específicos.   |

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados extraídos no Balanço Social 2002 da Metalúrgica Riosulense

Como se pôde observar, a empresa desenvolve ações nos mais variados segmentos, em especial no espaço comunitário; mas elegeu como seu principal projeto denominado “LARGADA 2000”. Este se constitui em duas grandes frentes convergentes, complementares e interdependentes de atuação: a) o atendimento a adolescentes de 14 a 19 anos, com base em três eixos: Educação para Valores, Protagonismo Juvenil e Cultura da Trabalhabilidade; e b) a

geração de um referencial teórico e prático de pedagogia social no campo do desenvolvimento pessoal e social do adolescente, dirigido aos profissionais que atuam junto ao segmento juvenil.

Aliás, a preocupação com aquele segmento comunitário é evidenciada na mensagem do presidente no Balanço Social 2002 da empresa: *“Se não fizermos nada hoje pelos nossos jovens, em um futuro próximo estaremos sendo responsabilizados pelo seu insucesso”*. Constatou-se que, através, desse projeto, busca-se o resgate do conceito de cidadania, principalmente através da valorização de todos os seres humanos envolvidos, a criação de um ambiente de cooperação e a ênfase em conceitos como participação, liderança, capacitação e formação de valores.

Outra marca importante da atuação da empresa é o voluntariado, o que faz com que a Riosulense pertença ao universo líder (38%) de empresas brasileiras do sul do país que possuem projetos nesta área segundo o IPEA (ROSENBERG, 2001). Atualmente são 60 voluntários dos mais variados setores da empresa, devidamente treinados numa parceria com o SESI e o Instituto Ayrton Senna. Os objetivos do projeto para os envolvidos são o desenvolvimento de novas habilidades, o aprofundamento de sua consciência social, a descoberta de qualidades antes ocultas, e a criação de um ambiente onde se possa colocar em prática as ações de melhorias e na tomada de decisões.

Com relação ao voluntariado estimulado pela empresa, cumpre-se ressaltar alguns aspectos interessantes:

a) O fato dos voluntários realizarem as atividades de execução e acompanhamento dos projetos fora do horário de trabalho: este é utilizado somente para planejamento e programação. A empresa cria o ambiente para que os projetos floresçam e disponibiliza para tanto, materiais, veículos e espaço físico;

b) O fato do projeto de voluntariado empresarial funcionar como um estimulador do voluntariado na própria comunidade, exercendo o papel de multiplicador. É o exemplo citado por um voluntário da empresa que diz: *“E esses (crianças e adolescentes) que já estão bem encaminhados passam a colaborar com outras escolas”*. Essa é também a visão do presidente ao afirmar que *“[...] o nosso trabalhador, ele vê e constata que a empresa está atuando com muito empenho [...], mas não visa só o lucro; visa também o bem-estar da comunidade. [...] nós geramos boa vontade através da empresa”*.

c) A oportunidade possibilitada pela empresa de auto-realização das pessoas envolvidas com o projeto de voluntariado. Analisando essa situação, pode-se fazer uma relação com a racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos. Ou seja, a organização, ao possibilitar aos funcionários a satisfação de uma necessidade superior (auto-realização) através do voluntariado, permite com que interesses pessoais de cada indivíduo (racionalidade do “eu”) - representados pelo ato de cada pessoa dar de si à comunidade -, convirjam para a otimização do bem-estar da comunidade (racionalidade do “nós”). A afirmação de um voluntário entrevistado demonstra essa auto-realização: *“O resultado do voluntário é a alegria de ver o jovem, ali, de repente, estar montando um projeto de meio ambiente, de melhoria, buscando participação com a comunidade e até com a empresa. Isso pra mim, como voluntário, é a melhor coisa que tem. Sentir que dá pra mudar o mundo”*; e

d) A preocupação da empresa em gerir os projetos de forma profissional, inclusive quanto à capacitação dos voluntários. Uma das preocupações da área de Recursos Humanos da empresa é consolidar os projetos como modelos de gestão. Para isso, a empresa entende que os projetos devam ter gestores, devam ser avaliados permanentemente e os públicos envolvidos devam ser alvo de capacitação e desenvolvimento contínuos.

No que diz respeito às questões ambientais, a empresa promove continuamente investimentos e ações de adequação às exigências da legislação ambiental, uma vez que sua atividade industrial pode acarretar danos ao meio ambiente. Além disso, através de programas específicos ou combinados com outros projetos, promove a conscientização da comunidade do entorno.

- Participação:

Outra constatação feita quando da coleta e análise dos dados é a de que um dos fatores que originam mais resultados positivos do que insatisfatórios no que tange ao conjunto de projetos desenvolvidos pela Metalúrgica Riosulense S.A. é a participação efetiva dos públicos envolvidos.

A participação, no caso, inclui o envolvimento das pessoas ligadas aos projetos nos processos de tomada de decisão, elaboração, implementação, até o acompanhamento dos resultados. Essa participação foi alvo de menção em entrevista com o presidente: *“Sim, o nosso pessoal faz isso. Eles tanto montam os projetos e se não têm conhecimento suficiente vão em busca dos conhecimentos e depois se preocupam com a manutenção”*.

#### 4.1.2 Economia de Comunhão: a experiência da Metalsul Ltda.

##### 4.1.2.1 Breve histórico

A Metalsul Ltda. teve início de suas atividades em 1º de junho de 1996. É especializada na fabricação de ferramentas para profissionais das indústrias metal-mecânica, da construção civil, marcenarias e serviços em geral.

Localizada no norte do estado de Santa Catarina, no município de Joinville – maior cidade catarinense -, a empresa é de pequeno porte, possuindo 53 funcionários – a maioria deles na área de produção.

Da mesma forma que grande parte das empresas brasileiras, a Metalsul vem se desenvolvendo sem muito planejamento quanto à expansão de suas atividades fabris. A empresa é verticalizada, ou seja, abrange todos os processos produtivos desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto final. Por isso, atualmente funciona em três unidades distintas, o que talvez lhe traga dificuldades com relação a custos de operação.

Aliás, num passado bastante recente (há mais ou menos três anos), a Metalsul passava por grandes dificuldades financeiras, que vêm sendo superadas graças às convicções dos proprietários “*em transformar a empresa num lugar de comunhão, numa verdadeira comunidade*”, como comenta um dos sócios.

Por essas mesmas convicções, a empresa aderiu ao projeto da Economia de Comunhão, incorporando os princípios do projeto e aplicando-os gradativamente no desempenho de suas atividades. Dentre estes, destaca-se o que, em primeiro plano, torna a empresa um modelo dentro do agir econômico: o compartilhamento tripartite do lucro, que é visto como necessário, mas muito mais um resultado da “providência divina” como recompensa ao bem que a empresa dispensa aos públicos com que se relaciona.

Há que se ressaltar também os princípios fundamentados na ética no relacionamento com todos os *stakeholders* da empresa e, principalmente na harmonização do ambiente de trabalho.



#### 4.1.2.2 A atuação empresarial

Embora seu modo de atuação possa parecer “diferente” num contexto de sociedade de mercado, constatou-se se tratar de um empreendimento privado com fins lucrativos semelhante a qualquer sociedade comercial. A empresa é constituída sob a forma de sociedade limitada.

Outra característica da Metalsul, num comparativo com a maioria das empresas vinculadas à Economia de Comunhão, é que a empresa não está localizada num pólo empresarial – uma das importantes expressões do projeto da EdC. Numa análise superficial, isso não impede que seus valores sejam postos em prática, nem limita a atuação da empresa dentro do projeto, uma vez que, continuamente são realizados intercâmbios de informações com os demais empreendimentos vinculados à EdC. Esses intercâmbios permitem além de troca de experiências e análise de resultados, o estabelecimento de padrões de conduta para os empresários na gestão dos negócios. Como exemplo, pode-se citar a definição de alguns princípios de gestão empresarial que são compartilhados pelas empresas vinculadas à EdC e que convergem para os valores do projeto, estabelecidos em 1997 pelo Bureau Internacional de Economia e Trabalho (Anexo A).

- A motivação:

A mola propulsora da forma de atuação da empresa é o conjunto de valores “emprestados” do Movimento dos Focolares, que tem seus fundamentos na Doutrina Social da Igreja Católica. Esse conjunto de valores é interiorizado e exteriorizado pelos sócios da empresa. Através das entrevistas realizadas com funcionários, se pôde notar o quão fortes são esses valores dentro do ambiente empresarial. Não que todos compartilhem deles, e nem poderia sê-lo, uma vez que a liberdade de escolha é um dos pilares do projeto.

O que chama a atenção na forma de agir da empresa é justamente o componente espiritual incorporado na condução dos negócios. O depoimento de seu sócio-proprietário demonstra o quanto a crença em Deus embasa essa motivação: *“Nós acreditamos que todas as nossas dificuldades são superadas graças à atuação de nosso ‘Sócio invisível’, ou seja, cremos que nosso modo de atuação é recompensado com o que nós chamamos de ‘providência’”*.

- Os valores postos em prática:

A empresa, ao contrário do que se supunha, não possui projetos e programas desenvolvidos especificamente para as questões sócio-ambientais, como as organizações que assumiram a Responsabilidade Social Empresarial como uma forma de gestão. Longe disso, ela simplesmente reflete “o empenho de empresários que doam livremente parte dos lucros de suas empresas em benefício dos necessitados, não apenas como um compromisso mensal, mas como uma vocação a transformar a sociedade a partir da economia”. (FARO e BENITES, 2004).

Pode-se dizer que o princípio de compartilhamento do lucro de forma tripartite é a principal característica das empresas de Economia de Comunhão. Na Metalsul não é diferente: além do papel social e comunitário através da destinação de uma parte do lucro aos necessitados, e do reinvestimento na própria empresa para que ela se mantenha viável, destaca-se o investimento na formação humana objetivando o fortalecimento dos valores éticos, morais e religiosos do movimento dos Focolares.

As empresas da EdC são conduzidas com o objetivo de promover a formação integral e solidária do homem e da sociedade. Com base nisso, outro fato que chamou a atenção é a preocupação com a valorização das pessoas enquanto trabalhadores, cidadãos e seres espirituais. Diferentemente da maioria das empresas, que procuram cada vez mais selecionar

seus profissionais através de um rol de requisitos, a Metalsul integra em seu quadro funcional: dependentes químicos em recuperação, portadores de necessidades especiais, trabalhadores com idade superior aos 50 anos e grande número de pessoas com baixo nível de escolaridade (segundo dados da empresa, 15% dos funcionários são analfabetos). Nas palavras do sócio-proprietário: *“Qualquer estudo econômico ou científico mais aprofundado chegaria à conclusão de que seria, no mínimo estranho, que nossa empresa possa sobreviver no mercado com os recursos humanos de que dispomos”*.

Essa postura independe de cumprimento a obrigações legais e não se confunde com filantropia ou assistencialismo, uma vez que contrariaria a vocação para a qual a empresa se presta. Nesse sentido, nota-se que o *modus operandi* da empresa se assemelha ao de uma cooperativa social.

O investimento de parte do lucro nas pessoas é o que as empresas da Economia de Comunhão denominam de formação de “homens novos”. Nesse sentido, tendo como os princípios da liberdade de escolha e da auto-realização, muitos funcionários da empresa acabam por incorporar os valores empresariais. Eles vêm no modo de atuação da Metalsul e de outras empresas vinculadas ao projeto da EdC um modelo que deveria ser seguido pelo mercado, como deixam transparecer alguns depoimentos:

*“Eu vejo assim, que num país como o nosso, com grandes dificuldades, esse tipo de atuação dá condições mais dignas de sobrevivência”*. (gerente de fundição)

*“Acho que se todas as empresas adotassem isso, a competitividade seria mais justa. [...] acho que todos ganhariam”*. (funcionário do setor de expedição)

Numa análise mais aprofundada, se vê na forma de tratar os recursos humanos da empresa, a consolidação de um conceito em ascensão nas pesquisas em ciências sociais e em administração: a diversidade.

Essa diversidade, porém, como bem argumenta a antropóloga Lívia Barbosa (2001, p. 40-42), não pode ser classificada como instrumento de gestão, ou seja, uma ferramenta gerencial que se fundamenta em políticas de recursos humanos para contratação de pessoas tradicionalmente excluídas tendo com único objetivo a competitividade mercadológica. Segundo a antropóloga, o incentivo à diversidade deve ser incentivado não porque dê bons resultados, mas por ser moralmente correto e socialmente justo. Na análise feita, verificou-se que a empresa aplica seus preceitos morais e éticos no tratamento dado aos seus recursos humanos.

O projeto da Economia de Comunhão fez treze anos de existência em 2004 e sua curta trajetória revela, através de números e experiências, ser possível conciliar negócios e lucro com fraternidade e auxílio aos necessitados.

A experiência da Metalsul, também bastante recente, vem repercutindo de forma expressiva, em virtude de suas atividades. Em junho de 2004, o sócio-proprietário da empresa testemunhou sua experiência no Congresso Nacional 2004 da Economia de Comunhão realizado em Vargem Grande Paulista, com a participação de mais de quatrocentas pessoas, entre empresários, funcionários de empresas, pesquisadores, acadêmicos, economistas, políticos, etc.

## 4.2 AS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS E AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Um dos objetivos desta pesquisa é o de identificar e sistematizar, ao menos, algumas dimensões da sustentabilidade contempladas pelos processos de gestão das empresas. É o que se pretende com o relato das análises a seguir.

Faz-se necessário ressaltar que, por serem dados empíricos, as dimensões identificadas podem não representar necessariamente que elas efetivamente se apresentam; de outro lado, outras dimensões podem estar subentendidas nas experiências, mas terem passado imperceptíveis aos olhos humanos (e falíveis) do pesquisador.

Além disso, como enfatizado por diversos autores, o processo de transição para a sustentabilidade é longo; saber se suas ações permitirão a construção de um desenvolvimento local sustentável é algo a se esperar. Neste liame, partiu-se das concepções de Sachs (1993) que pressupõe três premissas gerais contidas num planejamento para o desenvolvimento sustentável: consideração do local e seu desenvolvimento, participação da sociedade civil no planejamento e dimensões da sustentabilidade.

### a) Sustentabilidade social:

A sustentabilidade social remete-se à uma melhoria na qualidade de vida, que se traduz especialmente na busca de uma justiça distributiva, no estabelecimento de ações visando a superação da pobreza e da desigualdade social e em mecanismos de inclusão social.

Os projetos da Metalúrgica Riosulense revelam ações cujos objetivos convergem para a sustentabilidade social. A grande maioria destas ações possui a característica de não ter caráter assistencialista, o que nos permite afirmar que seus efeitos podem ser considerados mais sustentáveis no longo prazo. Vincula-se o investimento de recursos (materiais e

imateriais) ao alcance dos resultados (econômicos e não-econômicos), com a preocupação de se avaliar permanentemente os impactos e resultados dos projetos para e nos públicos envolvidos. Em relação aos resultados não-econômicos, percebe-se uma preocupação com o processo de desenvolvimento dos públicos envolvidos, o que se atrela à sustentabilidade política. A questão da qualidade de vida – objetivo primordial das ações sociais empresariais – começa por programas internos beneficiando os funcionários, pela formação de lideranças e preparação de crianças e jovens para o mercado de trabalho, pela emancipação das mulheres através da capacitação para a geração de emprego renda, entre outros.

Com relação à Metalul, a própria essência do projeto da EdC – a cultura da partilha – converge para a sustentabilidade social e para o conceito de desenvolvimento sustentável no que tange à satisfação das necessidades básicas dos mais pobres.

A empresa, através dos princípios da EdC, também ruma naquele sentido: primeiro, por destinar parte de seu lucro ao auxílio dos menos favorecidos da comunidade local; e segundo, através da valorização do ser humano, através da admissão em seus quadros, de indivíduos pertencentes a classes tradicionalmente marginalizadas e excluídas socialmente, dando-lhes oportunidade de emprego, renda e promovendo a sua inclusão social.

b) Sustentabilidade política:

Na opinião de Augusto de Franco (1997, p. 400), “a sustentabilidade se fundamenta na democracia, nos direitos da cidadania e no respeito pela vida”. Falar em cidadania e acessibilidade das pessoas aos direitos fundamentais é algo nebuloso num cenário onde grande parcela da população é privada de suas necessidades mais básicas.

Mas a forma de atuação da Metalúrgica Riosulense e os impactos dessa atuação demonstram uma real preocupação em construir e/ou resgatar o conceito de cidadania da

comunidade local, iniciando-se com o público interno através do voluntariado, passando para um nicho específico – a comunidade escolar – através dos projetos educacionais e seus subprojetos, e chegando à comunidade em geral através dos públicos privilegiados pelas ações sociais da empresa.

Com relação aos projetos educacionais, aqueles, de certa forma, remetem a um dos aspectos basilares da teoria ecodesenvolvimentista desenvolvida por Ignacy Sachs – a instituição de programas de educação – considerado fundamental na transição para a sustentabilidade. Essa transição também foi alvo de análise por Franco (1997, p. 402), enfatizando a necessidade de promoção de uma revolução na educação, que deve se voltar ao estímulo à criatividade, à cidadania e à construção de sociedades sustentáveis.

Outro aspecto a ser ressaltado é a ênfase na participação dos públicos envolvidos, e que, embora tenha um caráter pontual (sentida e vivenciada quase que exclusivamente pelos públicos envolvidos), é estimulada nesses espaços sociais e cristaliza-se como uma semente lançada cujos frutos só um futuro de médio a longo prazo poderá revelar. O que se observa é que, mesmo incipiente, dita participação conduz as experiências a um dos fundamentos normativos do Ecodesenvolvimento, isto é, prioridade ao alcance das finalidades sociais através da satisfação das necessidades psicossociais (autodeterminação, participação política e auto-realização).

No caso da Metalsul, a ênfase está na promoção de uma formação integral e solidária do homem e da sociedade; ou seja, numa visão antropológica centrada no homem como ser relacional. Por isso, observa-se também que, além da preocupação com a satisfação das necessidades básicas (em especial dos funcionários e da comunidade), há uma preocupação com as necessidades psicossociais já referidas anteriormente. A cultura da partilha, do “dar”,

funciona como um suporte para a realização do ser humano em comunidade (formação de “homens novos”).

c) Sustentabilidade ecológico-ambiental:

As questões ambientais suscitaram as primeiras discussões em torno da sustentabilidade do desenvolvimento. A partir do Relatório Brundtland, houve um direcionamento para as questões sociais em relação à sustentabilidade, mas as questões ecológico-ambientais nunca foram esquecidas: os debates em torno das Agendas 21 locais demonstram isso.

A Metalúrgica Riosulense, como indústria transformadora e, portanto, produtora de rejeitos e resíduos, investe continuamente em tecnologias de produção limpa, com vista ao cumprimento das leis ambientais. Com relação a essas questões, torna-se difícil distinguir, de modo geral, quais as empresas realmente adotam posturas proativas e de compromisso com a conservação do ambiente e quais as que simplesmente o fazem por compulsoriedade da legislação.

O que talvez possa ser utilizado para distinguir uma atuação da outra é o “algo a mais” feito pelas empresas. Nesse quesito, observou-se que a Riosulense, vai além do cumprimento às determinações das leis ambientais, instituindo uma cultura ecológica que converge para a sustentabilidade ambiental em nível local, através da promoção de um conjunto de ações internas e comunitárias que contemplam a destinação correta e o reaproveitamento dos resíduos e do lixo produzido; o cultivo e o plantio de espécies da mata nativa, a educação ambiental e outras formas de conservação do meio ambiente.

Com relação à atuação da Metalsul, não foram verificadas ações substanciais e planejadas na direção da sustentabilidade ecológico-ambiental, a não ser os recentes



investimentos em tecnologias mais limpas para a produção. Isso é perfeitamente explicável em virtude de alguns fatos: a ênfase da atuação da empresa nos aspectos sociais; a recente fase de expansão da empresa e o esforço também recente em superar dificuldades de ordem financeira; a curta experiência da organização na EdC, com a implementação gradativa de seus valores.

d) Sustentabilidade institucional:

É sabido que as empresas exercem uma influência expressiva nas comunidades em que estão inseridas e na sociedade em geral: por serem espaços sociais, suas atitudes - ancoradas em valores - transcendem seu ambiente interno e se disseminam não só nas instâncias locais. Isso nos leva a concluir que as empresas, como agentes de desenvolvimento, exercem um papel institucional na sociedade contemporânea.

No caso da Metalúrgica Riosulense, o modo de atuação socialmente responsável evidencia uma sólida imagem institucional da empresa. Algumas situações levantadas durante a pesquisa corroboram essa constatação: os resultados de pesquisa anterior que evidenciou a empresa como paradigma de Responsabilidade Social segundo a percepção de representantes da comunidade de Rio do Sul; a utilização dos projetos desenvolvidos pela empresa como *benchmark* por várias outras organizações. O que se percebe, pela longevidade da empresa, é a criação de uma identidade empresarial, fruto de um maduro processo de definição de prioridades e de participação interna e externa com todos os públicos afetados por ela.

Na experiência da Metalsul, apesar de não ser objeto de divulgação (mas o que é praticamente impossível frente às tecnologias da informação), de certo modo, a forma de atuação da empresa, e conseqüentemente, os valores nela imbuídos, são disseminados; em especial, através das relações que a empresa mantém com seus diferentes públicos: fornecedores, clientes, consumidores, comunidade e governo locais, entre outros. Com a

irradiação do *modus vivendi*, acaba-se, mesmo que timidamente, criando condições para a consolidação da sustentabilidade institucional.

e) Sustentabilidade econômica:

Perseguir o equilíbrio entre sustentabilidade econômica, social e ambiental é tarefa constante no caminho de transição para o desenvolvimento sustentável. Mais que isso, determinante é a eficácia econômica para a equalização dos custos sócio-ambientais.

A afirmação do presidente da Riosulense de que “o lucro da empresa é o lucro da comunidade”, revela essa preocupação empresarial. Quanto mais a empresa sustentar-se economicamente, mais poderá atuar na busca da efetividade organizacional, gerando um círculo virtuoso de prosperidade local. Os números da empresa nos últimos anos – prestes a completar sessenta anos de existência – demonstram que ela conhece “o caminho das pedras”: a ampliação do parque fabril em 2 mil metros quadrados, a pavimentação asfáltica de seus acessos, o crescimento das vendas em 42,3% no primeiro semestre de 2004 numa comparação com 2003 e a geração de empregos – onde o número de funcionários passou de 568 em 31/12/02 para mais de 700 em junho/2004 (INFORMATIVO MR, 2004) revelam a sustentabilidade econômica da empresa.

Ao analisar a Metalsul, conclui-se que seria demais ousado afirmar que a dimensão da sustentabilidade econômica é contemplada na sua forma de atuação. Primeiro, porque os dados levantados não subsidiam essa assertiva: a afirmação do sócio-gerente de que “a empresa vive a experiência antes para estudá-la posteriormente” revela um déficit no processo de planejamento. Segundo, por ser uma experiência de histórico recente; a princípio exitosa, mas ainda não consolidada.

Por outro lado, se poderia perguntar: e o fato da empresa não estar vinculada a um pólo empresarial seria um fator negativo em relação à sustentabilidade econômica? Apesar da incipiência das pesquisas a respeito, existem exemplos concretos, como o caso da empresa Prodiel Farmacêutica (SERAFIM, 2001), que revelam, através de números, uma experiência vinculada ao projeto da EdC que sobrevive há mais de uma década com grande repercussão no mercado.

#### 4.3 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EVIDENCIADOS NO COMPARATIVO ENTRE AS EXPERIÊNCIAS

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi o de estabelecer um comparativo entre as experiências analisadas, em especial no que tange às dimensões sustentáveis contempladas pelos processos de gestão de ambas. Esta etapa do processo de comparação foi explanada no início deste capítulo.

Além disso, foram verificadas outras similaridades e diferenças entre as experiências, que numa forma didática, são apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4: Comparativo entre as empresas pesquisadas**

| <b>DIMENSÃO</b>   | <b>METALÚRGICA RIOSULENSE S.A.</b>  | <b>METALSUL LTDA.</b>   |
|---|---|---|
| <b>Filosofia na condução dos negócios</b>                           | Responsabilidade Social Empresarial   | Economia de Comunhão  |
| <b>Localização</b>  | Rio do Sul  | Joinville   |
| <b>Quadro de funcionários (n°)</b>                                  | 700   | 53  |
| <b>Tipo societário</b>  | Sociedade anônima   | Sociedade limitada  |
| <b>Fatores decisivos na adoção da filosofia de gestão</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação pessoal dos dirigentes;</li> <li>▪ Quadro de necessidade da comunidade.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação pessoal dos dirigentes;</li> <li>▪ Influência dos valores do Movimento dos Focolares.</li> </ul>   |
| <b>Visão da empresa pelos dirigentes</b>                            | Espaço social comunitário   | Lugar de comunhão   |
| <b>Visão do conceito de lucro</b>                                   | Prioritário, mas apenas mais um dos objetivos empresariais. O lucro da empresa é o lucro da comunidade.   | Consequência da providência divina. Por isso, deve ser posto em comunhão.   |
| <b>Visão do ser humano para a organização</b>                       | Cidadão   | “Homem novo” – ser relacional   |
| <b>Ênfase nas ações empresariais</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estímulo ao voluntariado;</li> <li>▪ Resgate da cidadania;</li> <li>▪ Qualidade de vida;</li> <li>▪ Promoção da vida comunitária.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção da diversidade;</li> <li>▪ Qualidade de vida;</li> <li>▪ Valorização do ser humano em comunidade.</li> </ul>  |
| <b>Dimensões sustentáveis compreendidas pelo processo de gestão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social;</li> <li>▪ Ecológico-Ambiental;</li> <li>▪ Política;</li> <li>▪ Institucional;</li> <li>▪ Econômica.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social;</li> <li>▪ Política;</li> <li>▪ Institucional.</li> </ul>  |
| <b>Público-alvo (<i>stakeholders</i>) das ações empresariais</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público interno;</li> <li>▪ Comunidade;</li> <li>▪ Parceiros locais;</li> <li>▪ Meio ambiente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público interno e familiares;</li> <li>▪ Comunidade.</li> </ul>  |
| <b>Participação do público-alvo nas ações empresariais</b>          | Participação efetiva, mas incipiente: adesão espontânea; atribui autonomia de ação.   | Participação efetiva, mas incipiente: adesão espontânea vinculada à cultura do “dar”.   |
| <b>Benefícios das ações à empresa</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração de capital social;</li> <li>▪ Maior garantia de sustentabilidade empresarial;</li> <li>▪ Fortalecimento institucional da empresa: a empresa torna-se um bem social.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração de capital social;</li> <li>▪ Fortalecimento institucional da empresa: a empresa torna-se um bem social;</li> <li>▪ Disseminação dos valores pregados pela EdC.</li> </ul> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Dando continuidade, e, na tentativa de alcançar os propósitos traçados, pretende-se destacar alguns pontos positivos e negativos levantados durante todo o processo de pesquisa e que merecem ser trazidos à análise. Em relação aos últimos (pontos negativos), procurou-se levantar questionamentos acerca de achados que possam sinalizar equívocos entre discurso e prática: esses sinais não invalidam as experiências, mas evidenciam a coexistência de duas faces da mesma moeda.

a) O papel das lideranças organizacionais na gestão:

Ambas as experiências revelam formas de atuação que representam uma visão “ideal” do processo de desenvolvimento. Essa visão é alicerçada na motivação pessoal de seus dirigentes ou líderes e sustentada principalmente por valores individuais imbuídos de senso comunitário, convicções morais, éticas e religiosas, ou seja, as lideranças organizacionais servem de sustentação na condução dos negócios e são fundamentais nos processos de tomada de decisão que definem a filosofia de gestão.

O ícone das lideranças na construção de uma imagem “ideal” para a gestão e atuação empresariais é tema de estudos da administração e do *management* há algum tempo. Collins e Porras (1995), enfatizam a importância desse ícone, ao analisarem experiências empresariais de sucesso - que surgem e se mantêm em atividade, superando momentos de crise - ancoradas na figura de líderes dotados da capacidade de cristalizar uma “visão” de futuro para organização, fazendo com que essa visão seja compartilhada por todos os seus membros; inclusive, irradiando-se para o ambiente externo.

Se por um lado, a habilidade e motivação desses líderes/gestores são fatores estratégicos para o enfrentamento de toda e qualquer situação por parte das empresas durante sua trajetória, convém ressaltar que isso, de certa forma, aponta para duas situações problemáticas: (1) a dependência ou vinculação da continuidade e sustentabilidade dessas

experiências às figuras das lideranças: no caso da Metalúrgica Riosulense, por ser uma S.A. e ter obrigação legal com os acionistas, que como investidores (e participantes do processo decisório) podem redefinir e até mudar a forma de atuação empresarial; no caso da Metalsul Ltda., por se tratar de uma experiência muito recente, ancorada numa filosofia também não consolidada; (2) pela própria magnitude representada por essas lideranças no ambiente organizacional, cuja característica pode implicar numa certa tendenciosidade de opiniões, idéias e valores.

b) As bases do planejamento organizacional:

A gestão organizacional pode ser conduzida através de um planejamento ou de uma liderança organizacional ou por pensamento estratégico, ou ainda pelas combinações possíveis dessas metodologias.

No caso da Metalsul, a gestão organizacional está apoiada quase que exclusivamente na liderança organizacional. A carência de um planejamento restou evidenciada no processo de “se viver as situações antes para analisar depois”, o que se traduz num risco à sustentabilidade empresarial, e por conseqüência, à própria experiência da “cultura da partilha”. Mais que isso, corre-se um alto risco em se “depositar” ou “apostar” o futuro da organização (e de seus públicos) numa base intangível – a providência divina. Esta talvez seja uma afirmação impregnada de uma visão economicista, mas a tendência a “um máximo profético” (BURCKART, 2002, p. 78) acaba por se configurar num desequilíbrio entre as racionalidades.

Na Riosulense, constata-se o oposto. Tem-se claro que a RSE constitui-se numa forma de gestão e, por conseqüência, pressupõe planejamento, intervenção, acompanhamento, avaliação, etc. Mas alguns programas desenvolvidos pela empresa podem, ao mesmo tempo,

pelo excesso de planejamento, tornar-se um obstáculo à efetividade dos demais projetos e serem contraditórios aos seus objetivos.

É o caso do programa de voluntariado: a partir do momento em que a condição de voluntário passa a ser algo restrito e determinado pela disponibilidade de se formar novos voluntários, há uma limitação à participação, ou seja, uma restrição ao envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão, na implementação de programas, na repartição dos benefícios dos programas de desenvolvimento e seu envolvimento nos esforços para avaliar tais programas.

c) A visão da empresa pelos dirigentes:

Comparando-se as empresas pesquisadas, percebe-se que seus dirigentes, dotados de “visões ideais” do processo de desenvolvimento, apresentam similaridades quando emitem pareceres e opiniões acerca do papel das empresas: uma autoconsciência do papel da organização como agente de mudança na “sociedade de organizações”, compreendendo assim, o alcance da própria atividade empresarial.

Em se tratando da Riosulense S.A., a empresa é tida como um “espaço social comunitário”. Entende-se bem isso, quando se vislumbra um universo de mais de 700 funcionários (que pode ser ampliado para mais de 2000 pessoas de contados os familiares) e a intensa participação da empresa na vida comunitária e nos rumos do desenvolvimento local através de projetos sociais. Essa visão inaugura a idéia de reciprocidade, onde a empresa sente-se responsável em retribuir à comunidade por ocupar um espaço dentro dela.

Na Metalsul, tendo respaldo nos valores da Economia de Comunhão, a empresa é tida como um “lugar de comunhão”: ela passa a ser além de um espaço produtivo - um lugar onde as pessoas possam satisfazer suas necessidades materiais através da remuneração do

trabalho-, um espaço para o exercício de valores humanos superiores, como a cooperação, a solidariedade, a caridade e a elevação espiritual.

Com relação à Metalsul vale frisar que a transformação do espaço de produção em “lugar de comunhão” seja facilitado pelo porte da empresa. Estudos demonstram que quase a totalidade das empresas vinculada à EdC é de pequeno porte e que o crescimento de uma empresa de EdC lhe acarreta uma série de desafios de ordem financeira, cultural e estratégica (MOLTENI, 2002).

d) A visão do conceito de lucro para as organizações:

Não se pode utilizar de falso moralismo aceitando a idéia de que o lucro não seja imprescindível para as organizações empresariais privadas: o que deve ser absorvida é a condição do propósito único do lucro como parte de uma conjuntura superada. Nas análises realizadas constatou-se que as empresas analisadas absorveram tal condição.

A visão do lucro para as empresas, segundo seus dirigentes, demonstra percepções antagônicas, mas convergentes quanto à sua destinação.

Na Metalsul Ltda., o lucro - assim como outros recursos - segue a cultura da partilha, e por isso, deve ser posto em comunhão. O lucro, além de resultado financeiro, é encarado como providência divina; “recompensa” por utilizar o espaço produtivo como mecanismo de redistribuição da riqueza através da prática de valores cristãos. Na empresa, a destinação do lucro com objetivo de auxiliar às pessoas em situação de necessidade e ser reinvestido na formação de pessoas que compõem a empresa é fruto dos princípios basilares de sua forma de gestão.

Na Metalúrgica Riosulense S.A., cujas determinações legais e estatutárias prevêm a distribuição de lucros e dividendos aos acionistas, a destinação do lucro aos projetos e



programas de RSE também representa uma parcela do lucro que não será distribuído a qualquer título, nem reinvestida no negócio. Portanto, representa uma renúncia à parcela do lucro que é “distribuída” sob a forma de investimentos espontâneos.

Deve-se ressaltar, porém, que o tipo societário, neste caso, tem influência decisiva na forma como esse lucro é utilizado: na Metalsul, independentemente de sua filosofia de gestão, por ser uma sociedade limitada de pequeno porte e familiar, as decisões em adotar a postura do lucro tripartite são facilitadas. Na Riosulense, embora se tenha a consciência de que parcela do lucro deva ser destinada à melhoria da qualidade de vida da comunidade e outros projetos, a necessidade de trazer o retorno do investimento estabelecido pelos acionistas e de se ter o aval desses para que se possa concretizar tais ações através do estabelecimento de condições, são fatores complicadores.

Ainda com relação ao lucro e sua destinação, verifica-se que há uma evidente preocupação em ambas as experiências em se evitar com que as ações empresariais de cunho sócio-ambiental não sejam configuradas como filantropia, caridade ou assistencialismo.

e) A visão do ser humano para as organizações:

Resta evidente nas pesquisas realizadas, a importância do ser humano para as organizações, seja interno ou externo.

No processo de gestão da Riosulense os vetores da responsabilidade social empresarial privilegiam ações para, por e com as pessoas. Em suma, há uma notória preocupação com o ser humano “cidadão”, que encampa a satisfação das necessidades básicas materiais, mas também das psicossociais, através do senso de pertencimento, da formação de lideranças, da geração de oportunidades, da preocupação com as gerações atuais e futuras.

No processo de gestão da Metalsul, em virtude dos fundamentos basilares da EdC que prega “a pessoa e não o capital no centro da empresa”, os indivíduos são incentivados a se tornar “homens novos” (o que pode, sem dúvida, dar a impressão de catecismo), uma vez que o projeto se propõe a construir uma sociedade nova. Na empresa, o ser humano é tido primordialmente como um “ser relacional”: uma forma de incorporar os valores da EdC e fomentar a cultura do dar. Evidentemente essa é a visão dos dirigentes e daqueles que já assimilaram a filosofia empresarial, uma vez que muitas pessoas não a incorporam de maneira imediata.

O que se constata em ambas experiências é o ideal – mesmo que incipiente e limitado -, da tentativa de possibilitar a emancipação humana nos ambientes organizacionais.

f) A dimensão ecológico-ambiental na gestão organizacional:

As dimensões da sustentabilidade identificadas no processo de gestão das empresas já foram analisadas no item 4.2. desse capítulo, sendo desnecessário maiores elucubrações. A seguir, faz-se apenas uma breve análise sobre a dimensão ecológico-ambiental.

A preocupação com as questões ambientais é indicador do direcionamento à visão ética do desenvolvimento sustentável. Nesse quesito, avaliar o grau de comprometimento das empresas com as dimensões ecológico-ambientais do processo de desenvolvimento talvez seja o trabalho mais difícil: de um lado, porque o rigor da própria legislação estabelece padrões mínimos aceitáveis a serem cumpridos pelas empresas (“não é mais do que obrigação”); de outro, pela intangibilidade ao se avaliar a boa ou má intencionalidade de ações nessa direção.

No caso das empresas pesquisadas não foi diferente: tanto por desenvolverem atividades de alto grau de potencial poluidor (emissão de gases e produção de resíduos) quanto pela própria insalubridade das áreas produtivas. Nesse sentido, observou-se a maior

adequação entre discurso e prática com relação às ações ambientais e não a boa ou má intencionalidade dessas ações.

Numa análise superficial, observou-se na empresa da EdC uma contradição entre teoria e prática: a priorização de aspectos ontológicos e sociais, em detrimento dos ecológico-ambientais, especialmente no que tange às condições do ambiente de trabalho dos funcionários da área de produção.

g) Participação dos públicos-alvo nas ações empresariais:

A participação da população envolvida já figurava como um dos princípios básicos da teoria ecodesenvolvimentista e pressupõe o envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão, na implementação e avaliação de programas e ações.

Analisando-se as experiências pesquisadas, constatou-se: há uma participação efetiva dos públicos-alvo nas ações socialmente responsáveis da Riosulense - materializada especialmente nos projetos desenvolvidos pela empresa -, cuja adesão é espontânea, mas limitada quantitativamente por fatores como o tempo para capacitação de pessoal.

Na Metalsul, também há uma participação efetiva (quase que exclusivamente intraorganizacional), mas ao que parece, limitada àqueles que já conhecem bem a filosofia empresarial.

Sabe-se que a participação como fator-chave do planejamento para o desenvolvimento sustentável caracteriza-se, como este, por um processo de aprendizagem social que não se constrói da noite para o dia. Isso nos leva a deduzir que a incipiência verificada quanto à participação dos públicos-alvo em ambas as experiências reflete uma característica cultural de não-participação que tende a retroceder gradativamente se mantida a mesma filosofia.

Num comparativo entre as empresas, vê-se que a Riosulense encontra-se num estágio mais avançado, ao que parece, fruto também de um processo de aprendizagem social deflagrado por programas internos de incentivo à participação oriundos da filosofia da Qualidade Total.

h) Benefícios das ações às empresas:

O processo de gestão compreende uma série de etapas, compreendendo também a avaliação dos resultados alcançados através da adoção de posturas empresariais. Esses resultados se traduzem tanto na efetividade destes para os públicos-alvo envolvidos quanto nos benefícios à própria organização.

Nesse sentido, poderia ser enumerada uma lista desses benefícios, mas enfoca-se, em suma, apenas algumas similaridades encontradas:

- Geração de capital social, fazendo com que as relações entre as pessoas se modifiquem de maneira que facilitem a ação. Esse processo, ainda incipiente, acaba por se traduzir internamente em maior produtividade e maior comprometimento dos funcionários com resultados; e externamente, num maior estreitamento dos laços comunitários, culminando em maior efetividade dos resultados;

- Fortalecimento institucional da empresa: a adoção de uma postura ética repercute positivamente nas relações com os *stakeholders*, revertendo na criação e manutenção de um nível de confiança e credibilidade, além de tornar a empresa uma espécie de modelo.

Outros benefícios que merecem ser apontados são: para a Metalsul Ltda, a oportunidade de difusão da matriz cultural embasada nos valores do movimento dos Focolares; para a Riosulense S.A., uma maior garantia de sustentabilidade empresarial.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A conjuntura contemporânea revela um quadro de conceitos e práticas que são postos em xeque a todo o momento. No que diz respeito às questões concernentes ao processo de desenvolvimento, o debate central converge para um imenso mosaico de possibilidades caracterizado por choques entre polaridades, os quais encerram, na maioria das vezes, respostas incompletas e insuficientes para soluções complexas.

Bem ou mal, essa conjuntura de incerteza e complexidade permite a ousadia de se pensar em alternativas ancoradas em ideologias e utopias; utopias que não representam sonhos irrealizáveis, mas as potencialidades de uma realidade ainda não concretizadas.

O “mundo das empresas” também é parte importante no contexto daquele mosaico. Novos modelos e formas de gestão, novas tipologias organizacionais e sociais, a ascensão de fenômenos associativos e cooperativos, emergem e se configuram como alternativas palpáveis às externalidades oriundas do “mau desenvolvimento”. Isso não quer dizer que tais alternativas sejam garantia de êxito. Muitas delas, pelas mais variadas deficiências, surgem e desaparecem como as celebridades instantâneas ao sabor da mídia.

Nesse estudo, procurou-se analisar à luz da teoria, experiências empresariais que poderiam apresentar indícios de um direcionamento à superação do modelo de racionalidade exclusivamente utilitarista.

Tem-se plena consciência de que as teorias abordadas apresentam suas limitações. Longe de serem unanimidade, essas bases teóricas se encaixam como peças de um grande quebra-cabeça cujo desafio é o de ser montado num contexto de crises paradigmáticas. Essas

peças possuem as características de se moldarem às situações, ora se complementando, ora se interpondo, mas dificilmente se tornando peças definitivas.

Tanto o Ecodesenvolvimento – conceito resgatado da década de 70, mas cujos princípios norteadores sempre estiveram presentes nas pautas de discussões das questões sobre o desenvolvimento – quanto o Desenvolvimento Sustentável – conceito difundido mundialmente, mas na mesma amplitude banalizado -, são teorias altamente questionadas.

A Responsabilidade Social Empresarial também padece, como conceito, de um arcabouço teórico mais substancial. O conceito - nascido e vinculado às teorias administrativas e organizacionais -, pode ser considerado em construção face à contínua evolução.

E o que se poderia dizer da Economia de Comunhão? A experiência, com pouco mais de uma década, começou há pouco a produzir frutos teóricos. Nesta incipiência, ressalta-se o fato da grande maioria do referencial teórico ser originada de estudos realizados por participantes do movimento dos Focolares, o que pode revelar uma certa tendenciosidade nas análises e interpretações, mesmo sem intencionalidade.

O próprio conceito de racionalidade, como brevemente explanado, acabou sofrendo “desfigurações” ao longo da história, mas continua sendo objeto de estudo, especialmente daqueles cujas preocupações remetem ao resgate de seus pressupostos éticos.

No tocante ao referencial teórico, pode-se afirmar sem dúvidas, que a interdisciplinaridade do estudo constitui-se, simultaneamente, num desafio motivante e numa dificuldade angustiante.

De qualquer forma, não se pode pensar que se está transitando em terreno pantanoso. Tais teorias, ainda que carentes de legitimação e com muitas questões em suspensão, são

fundamentais na pesquisa de temas inovadores e fenômenos contemporâneos como os abarcados neste estudo.

Além da teoria, cumpre-se destacar a importância da metodologia da pesquisa qualitativa no desenvolvimento deste estudo: a consecução dos objetivos propostos somente se tornou viável graças à captação das perspectivas e interpretações das diversas pessoas acerca dos temas enfocados. Como toda e qualquer pesquisa dotada de alto grau de subjetividade, tem-se a consciência de que os valores, os preconceitos, as convicções, as expectativas, etc, de pesquisados e pesquisador podem influenciar decisivamente nas “respostas” encontradas. Além disso, o estudo de caso e o estudo comparativo processual dos casos não poderiam ter sido ferramentas mais apropriadas no processo de análise dos dados, cuja construção de categorias analíticas permitiu sua operacionalização.

No que diz respeito aos objetos de estudo, seria ingenuidade ou mesmo muita pretensão querer enquadrá-los (as empresas) como “paradigmas de excelência” como experiências empresariais na construção do Desenvolvimento Sustentável, mas sua escolha foi intencional, pois se verificou que se encaixariam perfeitamente aos propósitos do estudo: uma, por representar uma forma de gestão hoje amplamente divulgada face às mazelas sócio-ambientais, mas que, com aprendizado e recursos próprios procura desempenhar importante papel comunitário; outra, por se constituir em organização produtiva que, em suma, associa princípios dos evangelhos à gestão de empresas.

Quanto aos objetivos específicos – que se constituem em caminhos norteadores para o alcance do objetivo geral no processo de investigação - concluiu-se que estes foram alcançados face ao processo de análise dos dados.

Na identificação, sistematização e análise das dimensões compreendidas pelo processo de gestão da Metalúrgica Riosulense S.A. que coadunam com as dimensões do

desenvolvimento sustentável, destaca-se: a) a dimensão social, representada pela implementação de diversos projetos que enfocam a melhoria da qualidade de vida das pessoas, sejam elas internas ou externas à organização; b) a dimensão política, materializada pela participação (mesmo que esta seja ainda incipiente) dos públicos envolvidos nos projetos, balizada no conceito de cidadania; c) a dimensão ecológico-ambiental, caracterizada primordialmente pelo “algo a mais” levado a cabo pela empresa através da instituição de uma cultura ecológica que contempla ações que superam a simples adequação às leis; e d) a dimensão institucional, caracterizada pela assunção do papel de disseminadora de valores éticos, os quais são projetados, em especial, nas instâncias locais.

Cumpre-se salientar, a solidariedade inter e intrageracional definidas por Sachs nas ações empresariais, cujo enfoque se dá num público-alvo específico: crianças e jovens em idade escolar em plena formação.

Na identificação, sistematização e análise das dimensões compreendidas pelo processo de gestão da Metalsul Ltda. que compatibilizam com as dimensões do desenvolvimento sustentável, destaca-se: a) a dimensão social, neste caso materializada especialmente pela destinação de parte do lucro aos menos favorecidos das comunidades onde está inserida a empresa e pela tentativa de redução das desigualdades sociais através da inclusão social pelo trabalho; b) a dimensão política, traduzida através das ações, mesmo que incipientes, que visam incluir pelo trabalho e pelas relações humanas, pessoas de setores tradicionalmente marginalizados na sociedade atual; e c) a dimensão institucional, projetando seus valores para todos os públicos com os quais se relaciona, através do seu *modus vivendi*.

No processo comparativo entre os processos de gestão de ambas empresas, tendo em vista as dimensões da sustentabilidade identificadas, ressalta-se algumas similaridades e diferenças apontadas nos mesmos.



Nesse processo verificou-se que as experiências analisadas trouxeram, respeitadas as suas limitações, conclusões importantes quanto às possibilidades de se ter, numa sociedade de mercado e num contexto de globalização competitiva – onde os braços da racionalidade econômica se estendem para todos os ambientes e direções-, empreendimentos dotados da capacidade de tornar pensável a construção de uma sociedade sustentável, nos princípios do Ecodesenvolvimento e do Desenvolvimento Sustentável.

Isso pode ser corroborado através de diversas constatações: da maneira com que cada uma das empresas encara o fator lucro – que é revertido em parte à comunidade, seja sob a modalidade de investimentos sociais espontâneos, seja sob a forma direta; da visão com que o ser humano é considerado – como ser integral (e não somente como homo economicus) capaz de ser colaborativo e solidário; e da maneira como a própria empresa é vista – autoconsciente de seu papel como agente de mudança e do alcance de sua atividade empresarial, mesmo que servindo a um sistema produtor de tantas externalidades.

Nunca é demais lembrar que a Metalúrgica Riosulense S.A. – ancorada na Responsabilidade Social – e a Metalsul Ltda. – vinculada ao projeto da Economia de Comunhão -, através de suas formas singulares de atuação, revelaram incorporar algumas dimensões da sustentabilidade. De qualquer maneira, como frisado anteriormente, deve-se ter em mente que esta atuação não as torna (e nem é esse o objetivo do estudo) “modelos de excelência” ou “projetos acabados”; as torna, sim, exemplos de ambientes ricos para futuras pesquisas. Por outro lado, a simples constatação da incorporação de algumas das dimensões da sustentabilidade (ainda que parcialmente) pelos processos de gestão das empresas pode ser considerada na direção do desenvolvimento sustentável.

Em que pese toda a excessiva ênfase ainda dada às questões ecológico-ambientais do conceito do Desenvolvimento Sustentável, outras questões como as sociais, culturais,

institucionais e políticas, também vêm ganhando espaço nas discussões. Nesse sentido, as experiências analisadas têm como prioridades no foco de atuação, as preocupações com a vertente social do processo de desenvolvimento.

O que se observa nas experiências é uma convergência para o desenvolvimento sustentável como desenvolvimento humano, ou seja, formas de atuação que priorizam a qualidade de vida das pessoas, sejam elas internas ou externas à organização. E esse foco – a qualidade de vida – não é representado única e exclusivamente pela satisfação das necessidades materiais. Mais que isso, a satisfação das necessidades imateriais (auto-realização, participação, cidadania, etc.) são pontos fortes na forma de gestão das empresas. O que não se sabe, em virtude de não ter sido objetivo da pesquisa é, até que ponto, as necessidades imateriais dos *stakeholders* externos às organizações são efetivamente contempladas.

No caso da Metalúrgica Riosulense, essa preocupação com o desenvolvimento humano é visualizada através da promoção do voluntariado e da vida comunitária, dos projetos que buscam construir e/ou resgatar o conceito de cidadania. No caso da Metalsul, é revelada pela promoção da diversidade e das relações humanas em comunidade.

Quanto à participação, verifica-se ser mais forte na experiência da Metalúrgica Riosulense do que na Metalsul, mas a nosso ver, ainda incipiente. Todavia, em que pese a incipiência do movimento de participação - que certamente deva ter causas de fundo cultural-, este também demonstra a ênfase dada ao desenvolvimento humano. Uma questão suscitada neste sentido é a de quão efetiva seria a característica emancipatória do processo participativo naquelas experiências: estaria a participação gerando uma autonomia concreta ou uma dependência crônica?

Fato que não pode deixar de ser ressaltado é a importância do papel das lideranças na consecução dos processos de gestão das empresas e que salienta a forte presença de valores éticos, morais e religiosos na construção e manutenção daqueles. Tal constatação, como se viu, tem suas sortes e seus reveses, o que poderia suscitar alguns questionamentos: a) até que ponto essas experiências não seriam apenas pontuais, vinculadas mais aos valores individuais de líderes visionários do que a uma racionalidade realmente diferenciada? ou b) qual a perspectiva de sustentabilidade dessas experiências no longo prazo, caso essas lideranças visionárias deixassem de atuar por qualquer motivo?

Essas e outras questões que podem surgir nos remetem a uma característica essencial do processo de transição para a sustentabilidade: a de um processo longo que só o futuro poderá respondê-las. Mas sem sombra de dúvidas, esses questionamentos representam um campo rico e amplo a ser explorado por aqueles que se preocupam com o processo de desenvolvimento, em especial, no que diz respeito ao papel desempenhado pelas organizações.

O que se conclui nas análises das experiências pesquisadas é a emergência, em alguns casos, mesmo que limitadamente, de espaços em que há uma contribuição direta ou indireta para o fortalecimento do senso de comunidade dos indivíduos; ou seja, essas experiências evidenciam, respeitadas as suas limitações, a construção de espaços produtivos possibilitadores de relações interpessoais gratificantes, de significativa atualização pessoal e social.

Por fim, na tentativa de se identificar as dimensões sustentáveis contempladas pelos processos de gestão das empresas, procurou-se também verificar se tais processos encerram racionalidades que direcionam à superação do modelo alicerçado unicamente na racionalidade utilitarista baseada nas leis de mercado com visão exclusivamente competitiva e utilitária.

Entende-se essa superação não como total negação à racionalidade utilitarista, mas à incorporação de outras racionalidades ao processo de gestão.

Tem-se, nessa análise, que há uma inserção de valores substantivos nas experiências pesquisadas, mas esta é limitada em virtude da presença marcante dos valores de mercado. Mas se observa também, que, em contraponto à predominância da racionalidade utilitarista no “mundo das empresas”, há uma incorporação, mesmo que tímida, de outros tipos de agir vinculados a princípios éticos multidimensionais. Permite-se, dessa forma, a confirmação do pressuposto de que a adoção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Economia de Comunhão (EdC) a processos de gestão empresarial revela experiências concretas que vão na direção de tornar o modelo de racionalidade utilitarista econômica mais equilibrado.

## 5.1 LIMITAÇÕES

As limitações constituem lacunas que deixaram de ser preenchidas ao final do processo de investigação e revelam, por um lado, a realidade do processo de pesquisa de que nenhum projeto é perfeito e de que é “abraçar o mundo”; e por outro lado, das oportunidades e perspectivas que se abrem para estudos futuros. Diante disso, convém ressaltar duas limitações importantes quanto ao estudo apresentado:

a) A primeira dessas limitações se refere à questão das necessidades humanas: a percepção dos *stakeholders* das organizações. Esta percepção restou prejudicada por diversos fatores, entre eles, a indisponibilidade das organizações em definirem agendas para as entrevistas. Os *stakeholders* entrevistados representaram apenas um dos públicos-alvo das empresas envolvidos por suas atividades. Embora não seja o objetivo principal deste estudo, a efetividade das ações empresariais pode servir de termômetro no alcance de resultados;

b) A segunda limitação remete à questão da sustentabilidade econômica. Essa se constitui num desafio e pivô de grande parte das controvérsias em torno do conceito de desenvolvimento sustentável. A introdução da ética no campo da economia faz com que o conceito de sustentabilidade econômica permaneça um tanto vago e obscuro. Diante disso, ao analisar a dimensão econômica da sustentabilidade encampada pelos processos de gestão das empresas, partiu-se do conceito como se apresenta atualmente e, talvez, se tenha ficado aquém do que realmente pressuporia: a desconstrução do modelo alicerçado no utilitarismo econômico e a conseqüente reconstrução de um novo modelo.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Observa-se que as experiências das empresas enfocadas nesse estudo, por serem culturas em transformação e evolução, remetem-nos mais a resultados potenciais do que conclusivos. Por isso e também pelas limitações identificadas, são apresentadas a seguir algumas sugestões para trabalhos futuros, recomendações que podem servir de norte na condução dos negócios, bem como na pesquisa das temáticas pelas universidades.

### 5.2.1 Sugestões para trabalhos futuros

A primeira sugestão é no sentido de sejam prosseguidos por outros pesquisadores de áreas do conhecimento distintas os estudos com experiências empresariais privadas, públicas e do terceiro setor que tentam conduzir suas ações ancoradas em dimensões da sustentabilidade; lembrando-se que nem sempre as experiências mais divulgadas são as que representam fontes mais ricas de informações. É fundamental que estes estudos sejam contínuos a fim de que se tenham bases empíricas sobre o processo de transição para a sustentabilidade. Sem embargo, a incipiência e escassez de referencial teórico relativo à Responsabilidade Social Empresarial e Economia de Comunhão, bem como a emergência dos

questionamentos em torno do desenvolvimento sustentável e do ecodesenvolvimento recomendam que sejam aprofundados os estudos desses temas.

Uma segunda sugestão é o estudo dessas experiências sob o prisma da satisfação das necessidades humanas, que em suma, se constitui no pressuposto básico do conceito de desenvolvimento sustentável. Nas palavras de Max-Neff, Elizalde e Hoppenhayn (2004), na avaliação do meio social em função das necessidades humanas, precisa-se examinar em que grau o meio reprime, tolera ou estimula o processo de recriação e ampliação das possibilidades disponíveis pelos indivíduos ou grupos que o compõe. A importância desses estudos se traduz em questões há muito pesquisadas pelos desenvolvimentistas: desenvolvimento para quem? Desenvolvimento para quê? Que tipo de desenvolvimento se quer?

#### 5.2.2 Recomendações às empresas pesquisadas

Divide-se este item em duas partes: recomendações gerais e individuais a cada uma das empresas.

##### a) Recomendações às duas empresas:

- preocupação com a sustentabilidade da filosofia de gestão: por estarem num ambiente em constante transformação faz-se necessário estabelecer um planejamento que vise o preparo de sucessores para a condução dos negócios, de modo que se possa garantir a manutenção e diminuir o risco de desmantelamento de toda uma história construída ao longo das experiências, bem como amenizar a dependência da organização com relação às lideranças; e,

- manutenção da filosofia empresarial em “abrir as suas portas” a pesquisadores, alunos e demais pessoas interessadas nas experiências engendradas.

b) Recomendações à Metalúrgica Riosulense S.A.:

- Manutenção dos projetos desenvolvidos pela empresa focando naqueles que a empresa adquiriu *expertise*;

- Ampliação do programa de voluntariado empresarial de forma a permitir que todos aqueles que tenham interesse possam participar efetivamente;

- Envolvimento dos acionistas nos projetos desenvolvidos pela empresa.

c) Recomendações à Metalsul Ltda.:

- Estabelecimento de um processo de planejamento organizacional mais apurado, tentando construir um equilíbrio entre as racionalidades – providência divina versus foco nos resultados;

- Manutenção da filosofia de incorporação de pessoas tradicionalmente excluídas socialmente ao quadro funcional, de modo a fomentar a diversidade intraorganizacional;

- Criação de um programa interno que possibilite uma participação mais efetiva dos funcionários nos rumos da empresa;

- Preocupação com a variável ecológico-ambiental na condução dos negócios; em especial, a implementação de processos que visem à diminuição dos impactos das atividades produtivas (insalubres) na saúde dos trabalhadores.

### 5.2.3 Recomendações às universidades

Às universidades, por se configurarem como fomentadoras do desenvolvimento local e regional através do ensino, pesquisa e extensão, assim como agentes de transformação, sugere-se:

- A criação de programas de sensibilização das organizações públicas e privadas para que estas abram suas portas a estudantes e pesquisadores a fim de que possam ser trazidos à discussão os papéis daquelas na promoção do desenvolvimento local sustentável; e,

- Estímulo à pesquisa de organizações para que se crie um “banco regional de dados” de práticas empresariais socialmente responsáveis, o qual sirva de base de pesquisa por outras empresas.

### 5.2.4 Recomendações finais

Para finalizar, sugere-se:

- a realização de seminários sobre a temática do desenvolvimento local sustentável com o objetivo de que empresas e entidades possam socializar suas experiências, sejam quais forem suas filosofias de gestão. Esses seminários devem ser encabeçados por entidades representativas, como associações comerciais e industriais, fóruns de desenvolvimento, prefeituras e universidades; e,

- a criação, por parte dos poderes públicos municipais, de leis que incentivem as boas práticas empresariais envolvendo as dimensões da sustentabilidade (p.e. premiando tais práticas), incluindo estas como critérios para a concessão de incentivos fiscais e econômicos.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século 21. In: TRIGUEIRO, André (coord). **Meio ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, p. 123-141, 2003.

ALMEIDA, Jalcione. A Problemática do Desenvolvimento Sustentável In: BECKER, Dinizar Fermiano (org). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 27-94, 2001.

ALMEIDA, Marcelo Afonso; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, 1145-1170, nov./dez. 2003.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.

ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.

AMOROSO, Sérgio. Responsabilidade social: menos marketing e mais ações. **Jornal Valor Econômico**. Caderno A, 20/08/03, p. 12, col. 4-6.

ARAÚJO, Vera. Economia de comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2ª ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 9-20, 1998.

\_\_\_\_\_. Que pessoas e que sociedade para a economia de comunhão? In: In: BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 21-30, 2002.

ARRIGHI, Giovanni. **O Longo Século XX**: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. Rio de Janeiro, Contraponto; São Paulo, UNESP, 1996.

ARRUDA, Marcos. Globalização e Sociedade Civil – Repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. In: ARRUDA, Marcos; BOFF, Leonardo. **Globalização**: desafios socioeconômicos, éticos e educativos. Petrópolis: Vozes, p. 49-102, 2000.

\_\_\_\_\_; BOFF, Leonardo. **Globalização**: desafios socioeconômicos, éticos e educativos. Petrópolis: Vozes, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amelia. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual

comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BARBOSA, Livia. A diversidade no seu devido lugar. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo: Abril, p. 40-42, nov. 2001.

BARTHOLO Jr., Roberto S.; BURSZTYN, Marcel. Prudência e Utopismo: Ciência e Educação para a Sustentabilidade. In: BURSZTYN, Marcel. (org.). **Ciência, ética e sustentabilidade**. Desafios ao Novo Século. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, p. 159-188, 2001.

BENTO, Lílian. Município é referência pela qualidade de vida. **A Gazeta Mercantil**. São Paulo, 19 abr. 2001. Responsabilidade Social Santa Catarina, p. 4.

BIELA, Adam. “Uma revolução ‘copernicana’ para as ciências sociais”. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2ª ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 21-29, 1998.

BOFF, Leonardo. **Civilização planetária: desafios à sociedade e ao cristianismo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

BRUNI, Luigino. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 41-66, 2002.

BRÜSEKE, Franz Josef. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (org.) **Desenvolvimento e natureza: um estudo para uma sociedade sustentável**. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, p. 29-40, 2001.

BURCKART, Hans. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 67-87, 2002.

BURSZTYN, Marcel. Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século. In: BURSZTYN, M. (org.). **Ciência, ética e sustentabilidade**. Desafios ao Novo Século. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, p. 9-20, 2001.

CAILLÉ, Alain. **Antropologia do dom: o terceiro paradigma**. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes, 2002a.

\_\_\_\_\_. Dádiva e associação. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.) **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Tradução de Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis: Vozes, p. 191-205, 2002b.

CAMBÓN, Enrique. **Assim na Terra como na Trindade:** o que significam as relações trinitárias na vida em sociedade? Tradução José Maria de Almeida. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000.

CAVALCANTI, Clóvis. Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização econômica. In: CAVALCANTI, Clóvis. (org.) **Desenvolvimento e natureza:** um estudo para uma sociedade sustentável. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, p. 153-174, 2001.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital.** Tradução de Silvana Finzi Foa. São Paulo: Xamã, 1996.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão:** projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2ª ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea.** São Paulo, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002.

DOWBOR, Ladislau. **Da Globalização ao Poder Local:** a Nova Hierarquia dos Espaços. São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.ppbr.com/ld/5espaco.asp>> Acesso em 14 fev. 2004.

\_\_\_\_\_. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Editora SENAC São Paulo – Série Ponto Futuro; 10, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker:** o homem. Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista.** 5ª ed. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1996.

ESTEVES, Sérgio A. P. **O Dragão e a Borboleta:** Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

FARO, José Antonio; BENITES, Marcello R. **Economia como vocação para a fraternidade.** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004. Disponível na Internet <[http://www.cidadenova.org.br/newsite/BibliotecaArtigos/ArtigosCidadeNova/200408/unidat\\_o200408.doc](http://www.cidadenova.org.br/newsite/BibliotecaArtigos/ArtigosCidadeNova/200408/unidat_o200408.doc)> Acesso em 02 ago.2004.

FRANCO, Augusto de. As condições políticas para a transição para um novo padrão de desenvolvimento, sustentável, no Brasil. In: Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. **Brasil Século XXI.** Os caminhos da sustentabilidade cinco anos depois da Rio-92. Rio de Janeiro: Fase, p. 399-410, 1997.

\_\_\_\_\_. **Por que precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável?** Brasília: Millennium – Instituto de Política, 2000.

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

FURTADO, Celso. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 105-124, 1984.

GODBOUT, Jacques. *Homo donator versus homo oeconomicus*. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.) **A dívida entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Tradução de Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis: Vozes, p. 63-97, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos Movimentos Sociais**. Paradigmas clássicos contemporâneos. São Paulo: Loyola, 1997.

GOLD, Lorna. The Roots of the Focolare Movement's Economic Ethic. **Journal of Markets & Morality**. Londres, vol. 6, n. 1, p. 143-159, mar./jun. 2003. Disponível em: <[http://www.acton.org/publicat/m\\_and\\_m/2003\\_spring/pdf/mm-v6n1-gold.pdf](http://www.acton.org/publicat/m_and_m/2003_spring/pdf/mm-v6n1-gold.pdf)> Acesso em 02 ago. 2004.

GONÇALVES, Heloisa Helena A. Borges Quaresma. Os resíduos sólidos de uma empresa de economia de comunhão. In: X SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Bauru (SP). **Anais...** Bauru (SP): UNESP/FEB, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoambiental/arq03.PDF>> Acesso em 25 out. 2004.

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org.) **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, p. 39-49, 2000.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio**. Tradução de Carlos Mendes Rosa, César Taylor e Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUEDES, Rita de Cássia. **Responsabilidade social & cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/ponencias/Guedes.PDF>> Acesso em 15 dez. 2004.

GUI, Benedetto. Empresa e Economia de comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2ª ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 93-106, 1998.

GUIMARÃES, Roberto P.; MAIA, Kátia D. Padrões de Produção e Padrões de Consumo, Dimensões e Critérios de Formulação de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável. In: Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. **Brasil Século XXI**. Os caminhos da sustentabilidade cinco anos depois da Rio-92. Rio de Janeiro: Fase, p. 385-397, 1997.

HERCULANO, Selene Carvalho. Do desenvolvimento (in)suportável à sociedade feliz. In: GOLDENBERG, Mirian (coord.). **Ecologia, ciência e política**. Rio de Janeiro: Revan, p. 9-48, 1992.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em Questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade.** Tradução de Wanda Caldeira Brant. Petrópolis: Vozes, 1998.

HUGUES, John. A. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

IANNI, Otávio. **Teorias da Globalização.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

INFORMATIVO MR. Rio do Sul: Metalúrgica Riosulense S.A., n. 8, ago.2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em 24 jan. 2004.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KENNEDY, Paul. **Preparando para o Século XXI.** Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg et al. **3º setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 131-155, 1997.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. - 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 1997.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa meio-ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88, abr./jun. 2000.

LEIBHOLZ, Rodolfo. Projeto ESPRI 2010. In: CONGRESSO NACIONAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2002, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Centro Mariápolis Ginetta, 2002.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea.** Petrópolis: Vozes; Santa Catarina: UFSC, 1999.

LENZI, Cristiano Luis. **O “modelo catarinense” de desenvolvimento: uma idéia em mutação?** Blumenau: Edifurb, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1990.

LUBICH, Chiara. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões.** Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 13-19, 2002.

MACHADO, César. **Investimentos sociais realizados por organizações empresariais de Rio do Sul e suas repercussões na comunidade.** Blumenau, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, FURB, Blumenau.

MAKRAY, Almos. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org.) **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, p. 111-116, 2000.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg et al. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 81-88, 1997.

MATTAR, Hélio. Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. **Reflexão**. São Paulo: Instituto Ethos, Ano 2, n. 5, jul. 2001.

MAX-NEEF, Manfred; ELIZALDE, Antonio; HOPPENHAYN, Martin. **Desarrollo a Escala Humana**. Disponível em: <[http://www.ecoport.net/articulos/escala\\_humana.htm](http://www.ecoport.net/articulos/escala_humana.htm)> Acesso em 09 out. 2004.

MELO Neto, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, Patrícia Maria de. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002, p. 147-169.

METALÚRGICA RIOSULENSE S.A. **Balço Social 2002**. Rio do Sul: 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ Neto, Otávio; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOLTENI, Mario. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, Luigino. (org.) **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p. 89-110, 2002.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Tradução de Ivo Lorytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NICOLAS, Guy. O dom ritual, face velada da modernidade. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.) **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Tradução de Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis: Vozes, p. 33-62, 2002.

PEDROZO, Eugenio Avila.; SILVA, Tania Nunes. **O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações**. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo3.PDF>> Acesso em 25 ago. 2003.

PINTO, Christina Carvalho. Valor ou modismo? O marketing social deve ser um reflexo da personalidade da empresa. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo: Abril, p. 28, nov. 2001.

PNUD. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.undp.org.br>> Acesso em 25 ago. 2003.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Tradução de Mary Cardoso. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RATTNER, Henrique. **Liderança para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Nobel, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, Cynthia. Dividir para somar. Como o estímulo ao trabalho voluntário pode transformar seus funcionários e sua empresa. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo: Abril, p. 12-15, nov. 2001.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

\_\_\_\_\_. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, 9(25), p. 29-63, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do desenvolvimento administrativo, 1993.

\_\_\_\_\_. Qual desenvolvimento para o século XXI? In: BARRÈRE, Martine (coord.). **Terra, patrimônio comum**: a ciência a serviço do meio ambiente e do desenvolvimento. Tradução de Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel, p. 117-130, 1992.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Conhecimento Organizacional como um novo enfoque analítico para formulação de estratégias: aplicações das metodologias Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável (SiGOS). In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS (3ES), 2003, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento para o desenvolvimento sustentável**: um estudo de caso e comparativo de municípios. Florianópolis: Bernúncia, 2002.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MANTOVANELI Jr., Oklinger; FERNANDES, Valdir. Economia Social: Razão e Sensibilidade. In: II SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a Democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 1993.

SERAFIM, Mauricio C. **A ética no espaço de produção:** contribuições da economia de comunhão. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVEIRA DE MENDONÇA, Ricardo Rodrigues. **As dimensões da Responsabilidade Social:** uma proposta de instrumento para avaliação. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/219%20-%20Ricardo%Mendonca.pdf>> Acesso em 15 jun. 2003.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

SOUTO-MAIOR, Joel. Racionalidades: alguns esclarecimentos. **Estudos Avançados em Administração:** v. 6, n.2, p. 967-991, 1998.

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

STAHEL, Andri Werner. Capitalismo e entropia: os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca de alternativas sustentáveis. CAVALCANTI, Clóvis. (org.) **Desenvolvimento e natureza:** um estudo para uma sociedade sustentável. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, p. 153-174, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 41, n. 2, p. 78-86, abr./jun. 2001.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

VIEIRA, Paulo Freire. Meio ambiente, desenvolvimento e planejamento. In: VIOLA, Eduardo et al. (Eds). **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania.** Novos desafios para as ciências sociais. Florianópolis: UFSC; São Paulo: Cortez, p. 45-98, 1995.

VIOLA, Eduardo J. O movimento ambientalista no Brasil (1971-1991): da denúncia e conscientização pública para a institucionalização e o desenvolvimento sustentável. In: GOLDENBERG, Mirian (coord.). **Ecologia, ciência e política.** Rio de Janeiro: Revan, p. 49-75, 1992.

WOLFE, Alan. Três caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil. In: IBASE. **A democracia como proposta.** Rio de Janeiro: IBASE, p. 35-63, 1991.

ZAMAGNI, Stefano. Pronunciamento do Prof. Stefano Zamagni na Mariápolis Ginetta. In: CONGRESSO NACIONAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2002, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Centro Mariápolis Ginetta, 2002a.

ZAMAGNI, Stefano. Fundamento e significado da experiência de Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de comunhão:** uma cultura econômica de várias



dimensões. Tradução Thereza Christina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p. 129-139, 2002b.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada 1

| <b>PERGUNTAS DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 1 DIRECIONADA AO PRESIDENTE/PROPRIETÁRIO DA EMPRESA</b> |   |
|---|---|
| <b>1.</b>   | Qual a motivação que levou a empresa a adotar uma postura socialmente responsável / vincular-se ao projeto da EdC? Por quê?                           |
| <b>2.</b>   | Esse modelo de gestão foi impulsionado por forças intra ou extraorganizacionais ou ambas? Quais?  |
| <b>3.</b>   | Essa iniciativa foi individual ou coletiva? Explique.   |
| <b>4.</b>   | O modelo de gestão tem bases participativas desde a elaboração dos projetos/ações até a implementação e avaliação dos resultados? Por quê?            |
| <b>5.</b>   | Quais os benefícios dessa forma de atuação da empresa para:   |
|   | a) os funcionários?   |
|   | b) a comunidade?  |
|   | c) o meio ambiente?   |
|   | d) a própria empresa?   |
|   | e) o desenvolvimento da cidade?   |
| <b>6.</b>   | Acredita que a forma de atuar da empresa é sustentável no longo prazo? Por quê?   |
| <b>7.</b>   | Em se tratando do papel das empresas privadas, quais fatores são, segundo sua opinião, fundamentais para a construção do desenvolvimento sustentável? |

## APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semi-estruturada 2

| <b>PERGUNTAS DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 2 DIRECIONADA AOS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO E EXECUÇÃO DO(S) PROJETO(S) / AÇÕES</b> |   |
|---|---|
| <b>1.</b>   | Quais os públicos-alvos dos projetos desenvolvidos pela empresa? Caso não haja projetos estruturados, quais os públicos beneficiados pela atuação da empresa? |
| <b>2.</b>   | Há uma efetiva participação desses públicos no desenvolvimento dos projetos ou ações? Como se dá essa participação?   |
| <b>3.</b>   | Qual é a posição dos sócios ou acionistas diante do modelo de gestão adotado?   |
| <b>4.</b>   | Qual o principal objetivo dos projetos desenvolvidos pela empresa?  |
| <b>5.</b>   | Os funcionários conhecem os projetos desenvolvidos pela empresa e participam deles? Se sim, como se dá o conhecimento e a participação?                       |
| <b>6.</b>   | Quais os benefícios trazidos para a empresa ao adotar um modelo de gestão preocupado com o desenvolvimento sustentável?                                       |
| <b>7.</b>   | A empresa desenvolve parcerias com outras organizações para desenvolver seus projetos? Se sim, explique de forma sucinta.                                     |

## APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semi-estruturada 3

| <b>DIRECIONADA AO PÚBLICO-ALVO (<i>STAKEHOLDER</i>) ENVOLVIDO PELO(S) PROJETOS/AÇÕES</b> |  |
|--|--|
| <b>1.</b>  | Tendo como base o modo de atuar da empresa, como você(s) a vêem?   |
| <b>2.</b>  | Quais os maiores benefícios trazidos para vocês com os projetos/ações da empresa?  |
| <b>3.</b>  | Que tipo de dificuldades você(s) conseguiram superar com o auxílio da empresa?   |
| <b>4.</b>  | Há uma participação efetiva nos projetos/ações em todas as suas etapas (elaboração, implementação e avaliação dos resultados)? |
| <b>5.</b>  | Que tipos de atividades vocês desenvolvem na parceria com a empresa?   |
| <b>6.</b>  | A participação nos projetos/ações da empresa permite crescimento pessoal? Se positivo, exemplifique.                           |

## ANEXOS



## ANEXO A – Princípios para a gestão de uma empresa da EdC

### PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA

A *economia de comunhão* pretende favorecer a concepção do agir económico como um compromisso que abrange as idéias e a ação (não só lucrativo), que visa a promoção integral e solidária do homem e da sociedade. Portanto, apesar de mirar, no quadro da economia de mercado, a justa satisfação das exigências materiais, próprias e dos outros, o agir económico se insere num contexto antropológico completo, direcionando suas capacidades ao constante respeito e valorização da dignidade da pessoa, seja dos funcionários da empresa, da rede de produção e de distribuição, seja dos destinatários. A *economia de comunhão* trabalha para estimular a passagem da economia e de toda a sociedade, da cultura do ter para a cultura do dar.

#### 1. Empresários, trabalhadores e empresa.

Os empresários que aderem à *economia de comunhão* formulam estratégias, objetivos e planos económicos, considerando os critérios típicos de uma correta gestão e envolvendo nessa atividade os membros da empresa. Eles investem com prudência e com uma particular atenção para a criação de novas atividades geradoras de empregos.

No centro da empresa está a pessoa humana, e não o capital. Os responsáveis por ela procuram utilizar os talentos dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões dos objetivos empresariais. Adotam certas medidas para ajudar os seus membros que passam por dificuldades.

A empresa é administrada com a finalidade de produzir lucros, destinados em partes iguais: *para o desenvolvimento da empresa; para pessoas que passam por dificuldades económicas, começando por quem partilha a escolha da "cultura do dar" e para a difusão dessa "cultura"*.

#### 2. O relacionamento com os clientes, com os fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros

A empresa se esforça, do melhor modo possível, para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos. Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes com os fornecedores e com a comunidade, orgulhosos de servirem a todos. Estabelecem um relacionamento leal com os seus concorrentes, apresentando a efetiva qualidade dos seus produtos ou serviços, e privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros. Tudo isso enriquece a empresa de um capital não material, constituído de relacionamentos de estima e de confiança com diretores de empresas fornecedoras ou clientes, ou com a administração pública, produzindo um desenvolvimento económico menos sujeito à variação de mercado.

#### 3. Ética

O trabalho da empresa é um meio para promover o crescimento espiritual de todos os seus membros. A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais. Age da mesma forma com os seus funcionários, dos quais espera semelhante comportamento. Nó que se refere à qualidade dos seus produtos e serviços, a empresa se esforça não só para respeitar os próprios deveres de contrato, mas também para avaliar os reflexos objetivos da qualidade da sua produção no bem-estar dos consumidores.

#### 4. Qualidade de vida e de produção

Um dos principais objetivos dos empresários da *economia de comunhão* é transformar a empresa numa verdadeira comunidade. Eles se reúnem periodicamente com os diretores e com os gerentes para avaliar a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Empenham-se para resolver as situações difíceis, conscientes de que o esforço para solucionar essas dificuldades pode ter efeitos positivos nos membros da empresa, estimulando inovações e incrementando a maturidade e a produtividade.

A saúde e o bem-estar de cada funcionário são altamente considerados, principalmente diante de necessidades especiais.

As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade que se exerce: respeito às normas de segurança, ventilação e iluminações apropriadas, nível tolerável de ruído.

Procura-se evitar uma carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado, e são previstas as férias devidas.

O ambiente de trabalho torna-se tranquilo, constroem-se relacionamentos de amizade, reina o respeito, a confiança e a estima recíproca.

A empresa produz bens e serviços garantidos, toma as devidas providências para não danificar o meio-ambiente e procura economizar energia e reservas naturais, não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto.

#### 5. Harmonia no local de trabalho

A empresa adota sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual. Os funcionários fazem o máximo para manterem os locais de trabalhos organizados, limpos agradáveis. Assim, patrões, empregados, fornecedores e clientes, encontrando-se num ambiente harmonioso se sentem em casa, assumem este estilo como próprio e passam a difundi-lo.

#### 6. Formação e Instrução

A empresa favorece a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança, onde se toma natural colocar à disposição, livremente, os próprios talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa. O empresário estabelecerá critérios de seleção de pessoal e de programação de desenvolvimento profissional para os funcionários, com a finalidade de criar esta atmosfera.

Para que todos possam conquistar os objetivos de interesse da empresa ou de interesses pessoais, a empresa promoverá freqüentemente cursos de reciclagem e de aprendizado.

#### 7. Comunicação

A empresa que adere à *economia de comunhão* estabelece uma comunicação aberta e sincera que favorece o intercâmbio entre diretores e funcionários.

Esta comunicação se estende também a todas as pessoas que, consciente da importância social deste projeto, se oferecem para contribuir com o seu desenvolvimento. É aberta, ainda, àqueles que se interessam pela cultura do dar e desejam aprofundar os vários aspectos dessa experiência concreta.

As empresas que aderem à *economia de comunhão* utilizam os mais modernos meios de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos económicos reciprocamente úteis e produtivos, para se manterem ligados, tanto em nível local, quanto em nível internacional. Alegrem-se com o sucesso e valorizam as dificuldades, as provações ou insucesso dos outros, num espírito de colaboração e de solidariedade.