

Gestão de RSE em Manari/PE: tendências à terceirização ou gestão híbrida de projetos sociais corporativos geograficamente distantes das unidades de negócios?

Autoria: Nadir Raquel Cunha França, Lilian Soares Outtes Wanderley, Lorena Campos Silveira, Shayna Sara Harris, Ildeana Aguiar Andrade

Resumo

Este trabalho objetiva analisar as alternativas de gestão das ações sociais corporativas desenvolvidas no município de Manari/PE. O presente estudo se deu com base em pesquisa telematizada, que nos apresentou doze projetos sociais realizados por cinco grandes empresas - Banco Santander, Grupo Suzano, Nokia, Oi/Telemar e Unilever. Os dados foram analisados com base no Modelo de Gestão de RSE, proposto por Husted (2003), buscando-se identificar os aspectos de centralidade, especificidade e tipos de gestão de RSE adotados. Observou-se predominância pela opção por gestão híbrida, seguida por ações geridas de maneira terceirizada, identificando-se ainda uma ação social desenvolvida através de gestão doméstica, possuindo todas estas ações baixa centralidade e especificidade. Estes resultados encontram-se em consonância com o referencial teórico (HUSTED, 2003) e estudo anterior realizado no Brasil (WANDERLEY, 2005), confirmando tendências de terceirização e gestão híbrida de projetos sociais corporativos, quando enquadrados nos casos de baixa centralidade e baixa especificidade. Os resultados obtidos podem implicar em maior valorização dos projetos sociais corporativos distantes das unidades de negócios, uma vez que seus modelos de gestão não parecem se mostrar diferentes de projetos em localidades mais próximas.

1. Introdução

A temática da responsabilidade social tem ocupado cada vez mais espaço em meio às preocupações pela busca de uma sociedade que se desenvolva de maneira mais responsável e justa, principalmente para com as comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Neste sentido, tem sido amplamente discutido o papel dos diversos atores sociais na garantia dos direitos e na manutenção de condições positivas de vida para a população.

É também crescente o número de empresas que tem assumido a responsabilidade para com o contexto no qual desenvolvem seus negócios, buscando adotar uma postura ética de ir além de suas obrigações legais, institucionalizando projetos que apóiem o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atuam, assumindo, assim, uma postura mais responsável e pró-ativa em meio aos problemas sociais (ETHOS, 2006).

Nesta intenção, inúmeros são os projetos e ações desenvolvidos por empresas privadas, ou com o apoio destas, que, segundo o Instituto Ethos (2006), devem objetivar o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, estimulando a participação de representantes da sociedade civil, do governo e da comunidade em foco, envolvendo o planejamento participativo e estratégico, que se baseie nas necessidades e nos impactos do desenvolvimento, priorizando grupos excluídos ou em situação de vulnerabilidade.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) passa por discussões que envolve, em um dos extremos, a filantropia empresarial, na maioria das vezes entendida como doação e caridade, e em outro, a ação social estratégica, que envolve uma dimensão de benefícios mútuos para empresa e sociedade através das ações desenvolvidas, estando a definição deste caráter filantrópico ou estratégico da atuação social empresarial relacionado às formas de interação das empresas com as ações desenvolvidas (SCHOMMER *et al*, 1999).

É fato concreto o entendimento de que os projetos sociais corporativos representam também um caminho de criação de valor para as empresas, configurando-se como uma

oportunidade para o ambiente de negócios. No entanto, o Instituto Ethos (2006) destaca que este investimento social privado, embora realizado de maneira voluntária, deve ser realizado de forma planejada, monitorada e sistemática. A atuação social corporativa deixa de ser uma opção de caridade sem posterior acompanhamento, passando a se revestir de um caráter planejado e algumas vezes estratégico para empresas, que vislumbram a obtenção de benefícios diretos ou indiretos para o negócio por meio de ações voltadas para melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Porter e Kramer (2002) sugerem que esta articulação entre as dimensões RSE e estratégia empresarial pode encaminhar a empresa à melhoria de seu contexto competitivo, ampliando suas potencialidades comerciais de longo prazo e sua capacidade de apoio às questões sociais, alinhando, assim, suas expectativas econômicas e sociais.

Husted e Salazar (2006) argumentam também que, estando alinhadas à estratégia da empresa, as iniciativas de RSE podem configurar-se como vantagens competitivas, podendo esta atingir resultados econômicos e sociais superiores, agindo com foco em benefícios próprios e para a sociedade. Com estas proposições, os autores contrariam a visão de Friedman (1970) que restringe a função da empresa ao seu papel econômico, argumentando que o desvio de atenção para as ações de RSE poderia ser um entrave ao desempenho econômico empresarial (HUSTED E SALAZAR, 2006).

Husted e Allen (2001) destacam ainda que a geração de vantagens competitivas através de ações de RSE estratégicas somente é possível se os resultados dos projetos forem efetivos, ou seja, se os mesmos contribuíram com benefícios para a sociedade, pressupondo o atendimento dos objetivos estabelecidos na estratégia social empresarial. Assim, é fundamental a geração de resultados consistentes através destas ações, e, para tal, o acompanhamento destas ações para que as empresas possam avaliar a efetividade do seu investimento social.

Deste modo, este trabalho tem como objetivo analisar as alternativas de gestão das ações de RSE desenvolvidas por empresas que optaram por investir em projetos sociais no município de Manari/PE. Neste intuito, o foco do município de Manari mostra-se relevante por se tratar, de acordo com estatísticas do PNUD (2000), o município de menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Brasil - IDH-M¹.

O presente trabalho foca nos projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari-PE, levando em consideração a distância geográfica entre as unidades de negócios das grandes empresas fomentadoras e a localização do município no interior de Pernambuco. Neste contexto, o tema central deste trabalho é Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e suas alternativas de gestão, tendo-se como pergunta de investigação: *Quais as alternativas de gestão predominantes nos projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari/PE?*

Este estudo objetiva investigar as alternativas de gestão dos projetos sociais corporativos desenvolvidos no município de Manari/PE utilizando como referencial teórico as alternativas de gestão de RSE de Husted (2003). Pretende-se aprofundar o entendimento sobre as alternativas de gestão social empresarial, identificando a predominância seja de tendências pelas 1. ações de RSE implementadas diretamente pelas empresas; 2. geridas por outras partes como organizações sem fins lucrativos; ou ainda, por ambas as instituições, caracterizando 3. uma forma híbrida ou colaborativa de gestão. Tais práticas remetem a discussões sobre o nível de prioridade de tais ações para as corporações e seu eventual alto alinhamento com as atividades fins corporativas.

2. Referencial Teórico

2.1 Responsabilidade Social das Empresas

No mundo inteiro cresce o entendimento de que uma política de melhoria das condições sociais exige a participação de novos atores. O Estado, sem dúvida, deve ser o principal protagonista dessas políticas, mas, face às limitações da ação estatal e à natureza do fenômeno da exclusão social, torna-se necessário buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade civil, para cumprir atividades institucionais básicas como saúde, saneamento, educação, infra-estrutura e segurança pública (LOURENÇO e SCHRODER, 2003). Assim, obrigações até então consideradas exclusivas do Estado passam a ser compartilhadas por outras esferas da sociedade envolvendo organizações privadas sem fins lucrativos e, mais recentemente, um crescente número de empresas (IPEA, 2006). Esta inserção da participação corporativa contribuindo na abordagem da problemática social caracteriza o tema de estudo Responsabilidade Social das Empresas – RSE.

Embora inexista conceito universalmente aceito de RSE, diversos estudiosos têm se dedicado à investigação sobre as obrigações empresariais, partindo de perspectivas que vão desde conotações filantrópicas e assistencialistas (FRIEDMAN, 1970; BORGER, 2001), passando pela dimensão das obrigações sociais (CARROLL, 1979), até uma perspectiva estratégica de responsabilidade social (HUSTED E ALLEN, 2001; MACHADO FILHO, 2002; PORTER E KRAMER, 2002; HUSTED, 2003; PEARCE II E DOH, 2005; HUSTED E SALAZAR, 2006) que envolve o potencial ganho para a empresa por meio de alinhamento de interesses da sociedade com a atividade-fim corporativa. Para efeito deste trabalho denominaremos de Gestão Estratégica de RSE a abordagem que gera ganhos para a sociedade e talvez para a empresa, mesmo que indiretamente e por meios intangíveis, ainda que não somente. Trata-se de uma das abordagens que questionam as limitações do alinhamento de interesses da sociedade com atividades-fim corporativas, mas que reconhecendo o impacto das ações sociais empresariais prefere lidar com a orientação para a lucratividade como característica do tipo de organização empresarial e suas externalidades.

Em estudo aplicado à realidade brasileira, Borger (2001) atribui a evolução do conceito de RSE à definição de filantropia empresarial, destacando a orientação filantrópica das primeiras ações sociais empresariais, que tinham um foco na resolução de problemas pontuais no curto prazo, não contribuindo com benefícios estruturais para a sociedade, o que tornava o público-alvo das ações sociais dependentes da iniciativa empresarial. A autora considera a filantropia como uma iniciativa voluntária, com perfil de generosidade, beneficência e caridade, relacionada às ações sociais com perfil assistencialista ou paternalista.

No entanto, viveu-se um momento onde os estudiosos acreditavam que cabia somente ao governo, igrejas, sindicatos e organizações não-governamentais o suprimento das necessidades comunitárias, através de ações sociais organizadas, e não às corporações, que na verdade precisavam satisfazer seus acionistas (Freeman, 1984). Esta visão pode ser encontrada nos trabalhos de Friedman (1970) onde o papel social da empresa é destacado como sendo a utilização de recursos para o incremento no lucro dos acionistas, obedecendo aos limites e regras estabelecidos em legislação. Este posicionamento viabilizaria, assim, o crescimento da empresa, garantindo a distribuição de lucros, geração de empregos e pagamento de impostos ao Estado, que teria, por sua vez, a obrigação de converter tais recursos em benefícios para a sociedade (FRIEDMAN, 1970).

Para este autor a RSE poderia ser exercida pelos executivos desde que se configurasse como filantropia de pessoa física, onde fossem utilizados somente recursos pessoais em ações sociais ao argumentar que o comprometimento do capital da empresa em prol de benefícios

para a sociedade, se configuraria como falta de responsabilidade dos executivos com seus empregadores e sócios, onde a empresa deixaria de priorizar sua função de maximização dos dividendos para os mesmos.

Seguramente, Friedman (1970) ao afirmar que a responsabilidade de uma organização é essencialmente a conquista e elevação de seus lucros, não avaliou os impactos que a orientação puramente capitalista traria a sociedade e ao mundo dos negócios, tendo sua visão sido contraposta por diversos teóricos que em seus estudos reexaminaram o papel das empresas na sociedade, considerando as conseqüências de suas ações e as obrigações e objetivos sociais que deveriam estabelecer, caracterizando tais conseqüências o que se veio denominar de externalidades (ALESSIO, 2003; HUSTED E SALAZAR, 2006).

Esta visão pode ser identificada no estudo de Carroll (1979) que propõe uma definição ampla de Responsabilidade Social Corporativa, que contemple todas as obrigações empresariais para com a sociedade, deve englobar os aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos do desempenho empresarial, existindo certa hierarquia ou evolução de importância entre estes aspectos, como apresentado na Figura 1.

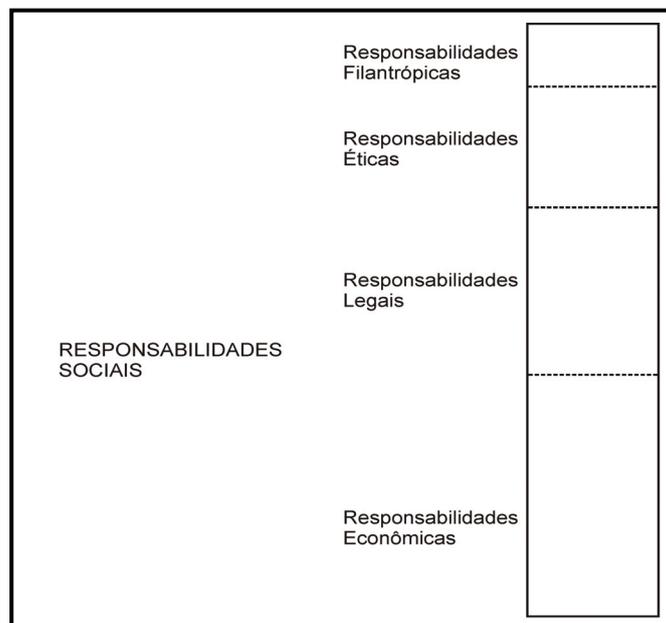


Figura 1: Categorias de Responsabilidade Social
Fonte: Carroll (1979, p.499)

Segundo o autor, a primeira e mais importante responsabilidade empresarial é a *econômica*, já que a função fundamental da empresa é o lucro, e o bom desempenho financeiro traz consigo o entendimento da produção de bens e serviços de qualidade. As responsabilidades *legais* dizem respeito ao cumprimento das leis e regulamentos por parte da empresa, devendo esta seguir as regras impostas pelo sistema social. Por responsabilidade *ética*, entende-se a preocupação da empresa quanto às conseqüências éticas e morais de suas ações junto à sociedade, atendendo, assim, às expectativas desta. Por fim, a responsabilidade *filantrópica* refere-se à disponibilidade da empresa em realizar doações ou ações sociais de maneira voluntária, ou, ainda, tomar decisões considerando o meio social no qual está inserida (CARROLL, 1979).

Carroll (1979) sugere uma certa hierarquia, já que a empresa não pode realizar doações ou ações sociais, cumprindo sua responsabilidade filantrópica, ou pagar em dia seus

impostos, respeitando suas obrigações legais, se não estiver em situação financeira estabilizada, o que poderia descaracterizar uma postura socialmente responsável por parte das empresas. Desta forma, o autor destaca que estas categorias não são mutuamente excludentes, devendo ser postas em prática concomitantemente, e define que a responsabilidade social das empresas engloba os aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos relativos às expectativas que a sociedade tem das organizações em determinado período de tempo (CARROLL, 1979, p. 500).

Esta articulação do conceito de RSE com as dimensões econômicas e sociais dos negócios traz esta temática para uma perspectiva estratégica, no momento em que, como apresentam Porter e Kramer, 2002, o alinhamento destas dimensões encaminha a empresa à melhoria de seu contexto competitivo, ampliando suas potencialidades comerciais de longo prazo e sua capacidade de apoio às questões sociais, alinhando, assim, suas expectativas econômicas e sociais.

Husted e Salazar (2006) consideram que, estando alinhadas à estratégia da empresa, as iniciativas de RSE podem configurar-se como vantagens competitivas, podendo atingir resultados econômicos e sociais superiores, agindo com foco em benefícios próprios e para a sociedade. Com estas proposições, estes autores contrariam a visão de Friedman (1970) ao restringir a atuação empresarial à sua função econômica e ao argumentar que o desvio de atenção para as ações de responsabilidade social poderia prejudicar o desempenho econômico empresarial, desestruturando, assim, toda a sociedade (HUSTED E SALAZAR, 2006).

Esta convergência de objetivos econômicos e sociais, como proposto por Porter e Kramer (2002) e Husted e Salazar (2006) remete-nos à Responsabilidade Social Empresarial vista sob uma perspectiva estratégica e, conseqüentemente, à necessidade de se estudar as maneiras como estas atividades serão ou estão organizadas.

2.2 Gestão de Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial passa por discussões que vão dos extremos da filantropia empresarial, na maioria das vezes entendida como doação e caridade, à ação social estratégica, que envolve uma dimensão de benefícios mútuos para empresa e sociedade através das ações desenvolvidas, estando a definição deste caráter filantrópico ou estratégico da atuação social empresarial relacionado às formas de interação das empresas com as ações desenvolvidas (SCHOMMER *et al*, 1999).

Husted (2003) considera que no momento de operacionalizar suas iniciativas sociais, as empresas têm duas decisões importantes a tomar que podem ser apresentadas no formato de perguntas: (1) Em quais ações de RSE a empresa pretende se envolver?; (2) Como tais ações de RSE serão gerenciadas de maneira a levar aos menores custos possíveis?. Para esta última questão, Husted (2003) propõe um modelo de gestão de RSE, sugerindo três opções: *in-house* ou doméstico, *outsourced* ou terceirizado e híbrido ou colaborativo.

O modelo *terceirizado ou outsourced* é caracterizado pela transferência de recursos financeiros e não-financeiros para outras organizações, geralmente sem fins lucrativos, que devem utilizar tal repasse para a realização de projetos sociais, responsabilizando-se totalmente pelas ações e gerenciamento dos projetos. Neste modelo de gestão, o envolvimento da empresa com o projeto é mínimo, configurando-se como uma doação ou ação filantrópica, com o objetivo central de melhoria das condições de vida dos beneficiários (HUSTED, 2003).

No modelo *in-house ou doméstico*, as ações se caracterizam pelo envolvimento intensivo das empresas nos processos de planejamento, execução e avaliação dos projetos sociais, sendo estes implementados por uma unidade de negócio. Este modelo de gestão oferece a vantagem da possibilidade do investimento estratégico de recursos para atingir objetivos específicos da empresa e da comunidade (HUSTED, 2003).

O modelo *híbrido ou colaborativo* sugere uma parceria entre a empresa e uma outra organização sem fins lucrativos, onde ambas as partes disponibilizam recursos humanos, materiais e financeiros para execução das ações, estabelecendo uma relação onde empresa e organização sem fins lucrativos trabalham em conjunto e capturam os benefícios da ação de RSE (HUSTED, 2003).

Segundo Pearce II e Doh (2005) a maior importância do modelo colaborativo está nas situações em que nem as empresas, nem as organizações sem fins lucrativos são individualmente capazes de lidar com os problemas sociais e ambientais encontrados, podendo, cada parte, contribuir com seus recursos materiais e não-materiais para a atividade, trazendo benefícios de duplo sentido. Estes autores consideram que o modelo colaborativo tem maior potencial de geração de impactos, econômicos e sociais, positivos. Contudo, para agregar maior valor às ações sociais, devem ser consideradas as variáveis missão e o *core business* da empresa, como também deve haver um alinhamento dos objetivos da organização não lucrativa escolhida e da empresa para que tais impactos sejam maximizados (PEARCE II e DOH, 2005).

Machado Filho (2002) propõe também modelos de gestão, sugerindo que as empresas tanto podem executar as ações de RSE, como também delegar tal execução à um instituto ou fundação ligado à empresa, ou ainda à uma organização terceirizada. Segundo este autor, quando executada pela própria empresa, as ações de RSE devem estar alinhadas ao negócio central da empresa, relacionando-se com seus valores e princípios. No caso das ações executadas por um instituto ou fundação ligado à empresa, mesmo estas não estando diretamente alinhadas aos objetivos da empresa, os valores e princípios corporativos permeiam a execução dos projetos e ações de RSE. Ainda segundo Machado Filho (2002), uma ação social empresarial, quando executada por uma organização terceirizada, é caracterizada por um menor envolvimento por parte da empresa, que tende a ter menos compromisso com os resultados e consequências das ações.

Fedato (2005) ressalta que a estratégia de atuação social das empresas pode variar de acordo com o perfil de gestão adotado, com o público beneficiado e, ainda, com o nível de alinhamento estratégico da empresa com a ação social, estando este alinhamento vinculado aos valores organizacionais que deram origem à atuação social da empresa.

Sobre as formas de gestão de RSE, Husted (2003) ressalta ainda a importância de a empresa analisar as ações sociais sob as dimensões *centralidade* e *especificidade*. Este autor define *centralidade* como sendo a proximidade entre as ações de RSE e os objetivos da empresa ou o seu negócio principal. Em situação de alta centralidade a empresa teria maior capacidade de controlar e avaliar as ações de RSE, obtendo recompensas coerentes com a missão a empresa (HUSTED, 2003). Por *especificidade* Husted (2003) entende a inimitabilidade das características das ações de RSE, o que excluiria a possibilidade dos concorrentes obterem benefícios do investimento em RSE devido às peculiaridades da ação em relação à empresa, como, por exemplo, a localização e o processo de inovação.

Esta proposição de Husted (2003) é coerente com o argumento de Porter e Kramer (2002) quando sugerem o alinhamento dos objetivos sociais e econômicos da empresa para que esta possa obter vantagens competitivas através de suas ações sociais. Ainda, tal alinhamento contribuiria também para a maximização dos benefícios para a sociedade, já que a empresa poderia utilizar suas competências centrais na gestão dos projetos.

Segundo Fedato (2005) este caráter estratégico que a responsabilidade social assume para os negócios mostra que os investimentos sociais deixam de ser uma mera opção de caridade, levando o setor privado a assumir um maior envolvimento com a solução de problemas sociais, procurando gerir seus investimentos sociais dentro da mesma lógica e com a mesma seriedade dispensada às suas estratégias de negócio. Assim, a gestão destes projetos

e ações sociais necessitam de toda uma estruturação administrativa, reuendo a mesma abordagem estratégica, formal e planejada utilizada nos negócios.

No intuito de relacionar os modelos de gestão (*in-house*, terceirizado ou colaborativo) e as dimensões de centralidade e especificidade, Husted (2003) propõe a matriz de decisão sobre o modelo de gestão de RSE a ser utilizado, apresentada na Figura 2. Segundo este autor, as empresas que buscam realizar ações de RSE de maneira estratégica, tendem a executar projetos com alta centralidade e especificidade, ou seja, que tenham alinhamento com o seu negócio central e seja de difícil imitabilidade, devendo assim, serem geridos de maneira *in-house*, com envolvimento total da empresa com a execução do projeto, uma vez que detém as competências para tal (HUSTED, 2003).

		Centralidade	
		Baixa	Alta
Especificidade	Baixa	Terceirizado	Colaborativo
	Alta	Colaborativo	In-house

Figura 2: Matriz de decisão do modelo de gestão de RSE.
Fonte: Husted (2003, p. 493).

Husted (2003) identificou que ao estabelecer ações sociais que tendem a focar em áreas não relacionadas diretamente com o negócio principal da empresa, esta teria maior dificuldade em avaliar a efetividade e resultados das ações, optando por um modelo de gestão terceirizado. A matriz sugerida também prevê que as ações de alta especificidade sejam desenvolvidas pela empresa, de maneira direta ou híbrida, devido às peculiaridades da ação em relação à empresa. Em situação contrária, ou seja, de baixa especificidade, é gerada uma expectativa inversa, a de terceirização da execução das ações, já que esta não demanda as competências específicas da empresa para o desenvolvimento da atividade (HUSTED, 2003).

Sobre a relação entre as ações de RSE e a estratégia empresarial Husted e Allen (2001) destacam ainda que estas têm sido geralmente estudadas sob diferentes aspectos, como se os objetivos sociais e econômicos gerados não pudessem estar relacionados. No entanto, os autores enfatizam que esta interação entre as ações de RSE e a estratégia empresarial tende a maximizar os resultados econômicos para as empresas e os resultados sociais para o público-alvo das ações.

Husted e Allen (2001) destacam ainda que a geração de vantagens competitivas através de ações de RSE estratégicas somente é possível se os resultados dos projetos forem efetivos, ou seja, se os mesmos contribuíram com benefícios para a sociedade, pressupondo o atendimento dos objetivos estabelecidos na estratégia social empresarial. Assim, é fundamental a geração de resultados consistentes através destas ações, e, para tal, o acompanhamento destas ações para que as empresas possam avaliar a efetividade do seu investimento social.

Deve-se também atentar para o fato de que nem todas as empresas, ao estabelecerem seus objetivos sociais, pretendem trabalhá-los de maneira estratégica, ou seja, visando a

obtenção de vantagens competitivas através das ações sociais. Nestes casos, as empresas são orientadas por um posicionamento mais altruísta e caridoso, no intuito de gerar somente melhorias sociais, adotando, assim, formas terceirizadas de gestão de projetos que são, predominantemente, de baixa centralidade e especificidade (HUSTED, 2003; HUSTED e SALAZAR, 2006).

A adoção de uma postura social sem perfil estratégico, com foco único na contribuição da ação, não deve ser considerada uma falha da empresa, já que esta é uma posição que irá depender dos princípios e valores da empresa e de seus gestores. Ainda, deve-se atentar para o fato de que, mesmo não estando diretamente relacionada com sua atividade fim, a ação social pode trazer benefícios estratégicos como o aumento do valor da empresa, melhoria do clima organizacional, entre outros benefícios (SOUZA FILHO, 2008).

Segundo Fedato (2005), esta crescente relevância das ações de RSE, tanto na importância que adquirem para a empresa quanto para a sociedade, gera uma necessidade de transparência, por parte das empresas, sobre a forma como é conduzido o processo de estabelecimento de objetivos e cumprimento dos mesmos, demandando, assim, ferramentas de apoio à gestão destas iniciativas, envolvendo a tomada de decisões, o monitoramento e a avaliação de tais ações.

A importância estratégica e pública da atuação social empresarial demanda das organizações uma profissionalização da gestão e ampliação do escopo de atuação, visando uma melhor eficiência de resultados econômicos e sociais, denotando ainda maior importância aos critérios e ferramentas de gestão e monitoramento destas atividades.

3. Aspectos Metodológicos

Para o atendimento do objetivo desta pesquisa foi realizado um estudo exploratório e descritivo, com vistas a explorar a temática da gestão dos projetos de RSE. Para tal, foi delimitado como ambiente de pesquisa deste estudo o município de Manari, localizado no sertão pernambucano, e que em 2000, segundo classificação do PNUD, foi considerado como município de menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Brasil. O interesse em escolher o município de Manari para ambiente desta pesquisa advém do fato de, desde que foi classificado como de menor IDH-M do país, em 2000, esta localidade tem sido foco de diversas ações de responsabilidade social, chamando a atenção para a atuação empresarial na busca da melhoria das condições de vida do município.

Este estudo foi realizado utilizando pesquisa telematizada onde, por meio de um *website* de busca, dados sobre os projetos sociais desenvolvidos no município de Manari/PE foram coletados, chegando-se, então, aos nomes das empresas responsáveis por tais ações sociais. Em seguida, os *websites* das empresas, bem como em outras fontes disponíveis na internet, foram consultados para obtenção de maiores detalhes sobre tais projetos. Este método de coleta de dados – telematizada – apresenta como limitação a análise das informações disponíveis por este meio de comunicação – internet – cuja análise adotada foi a de conteúdo (BARDIN, 2004).

Neste sentido, utilizamos como unidades de análise desta pesquisa os projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari/PE, tomando-se como base a pesquisa telematizada que nos apresentou 13 ações sociais corporativas realizadas neste município, desenvolvidas por 5 grandes empresas, sendo elas: Banco Santander (5 ações), Grupo Suzano (1 ação), Nokia (1 ação), Telemar/OI (5 ações) e Unilever (1 ação). A pesquisa telematizada identifica a atuação destas empresas nas áreas de educação, saúde, cultura e infra-estrutura, com predominância na área de educação.

Os dados obtidos foram analisados com base na Matriz de Decisão do Modelo de Gestão de RSE, proposta por Husted (2003), buscando-se identificar os aspectos de

centralidade, especificidade e tipos de gestão de RSE adotados nos projetos sociais analisados nesta pesquisa. Ainda, as informações coletadas sobre uma das ações desenvolvidas pelo Banco Santander (Apoio à criação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e estruturação do Conselho Tutelar) não foram suficientes para análise a partir da matriz utilizada para esta pesquisa e, por este motivo, esta ação social não foi incluída na avaliação por ter sido inicialmente categorizada como IND, informação não disponível. Assim, aplicamos a matriz acima mencionada e especificada no referencial teórico em 12 ações de Responsabilidade Social Empresarial realizadas em Manari/PE, referentes a 5 empresas que desenvolvem ações sociais neste município, conforme mostra a Tabela 1.

4. Análise das alternativas de gestão dos projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari/PE

A partir dos dados coletados e aplicação da matriz de decisão de Husted (2003) sobre os *modelos de gestão de RSE e as dimensões de centralidade e especificidade* torna-se possível analisar as alternativas de gestão das ações de RSE realizadas neste município e aprofundar o entendimento sobre o nível de prioridade de tais ações para as corporações e seu eventual alto alinhamento com as atividades fins corporativas.

Quatro ações sociais, das doze analisadas por esta pesquisa, são de iniciativa do **Banco Santander** que, através do seu programa de Responsabilidade Social, desenvolve diversas atividades voltadas para melhoria da qualidade de vida das comunidades em que atua, agindo em diferentes frentes, mas com foco principal na educação. Apesar de não possuir agência do Banco Santander, o município de Manari/PE é um dos beneficiados com os investimentos sociais desta instituição que apóia financeiramente o trabalho de organizações da sociedade civil como o Alfabetização Solidária (AlfaSol), Pastoral da Criança, Fundação Altino Ventura e Cáritas Diocesana, que desenvolvem atividades de alfabetização para jovens e adultos, projetos de prevenção da mortalidade infantil, viabilização de consultas oftalmológicas e doação de óculos e a construção de cisternas, respectivamente, em Manari/PE, com foco na melhoria das condições de vida desta comunidade.

Todas estas ações são gerenciadas diretamente pelas organizações parceiras do Banco Santander, que, por sua vez, viabiliza estes projetos através da transferência de recursos financeiros para que estas outras organizações realizem tais ações. Assim, segundo as proposições de Husted (2003), tais ações podem ser consideradas filantrópicas, possuindo baixa centralidade com a atividade-fim da empresa como também baixa especificidade, o que justificaria a opção do Banco Santander por uma gestão terceirizada de suas ações sociais em Manari/PE.

A pesquisa também contemplou uma ação social do **Grupo Suzano**, corporação que atua nos setores de papel e celulose e petroquímico, que é mantenedora do Instituto EcoFuturo, organização não governamental que desenvolve projetos voltados para a solução de problemas ambientais, redução das desigualdades sociais e da pobreza. No município de Manari/PE, o instituto atua em parceria com o Instituto Oi Futuro, Secretaria de Educação e Cultura do Estado e Secretaria Municipal de Educação de Manari, que se articularam para a instalação de uma biblioteca comunitária por meio do programa Ler é Preciso.

O objetivo principal do programa Ler é Preciso em Manari/PE é o envolvimento da comunidade em torno da importância e do direito à leitura, promoção da demanda por política pública de leitura, disponibilização de livros, cursos de formação de auxiliares de biblioteca e promotores de leitura. Dessa maneira, segundo a matriz de decisão de Husted (2003), esta ação desenvolvida pelo Grupo Suzano em Manari/PE é de baixa centralidade e especificidade, mas possui uma gestão híbrida que inclui o Instituto EcoFuturo e outras organizações sociais e políticas.

Uma outra empresa que desenvolve ações sociais em Manari/PE é a **Nokia**, atuante em nível mundial no setor de comunicação móvel, que apóia também diversos projetos culturais e sociais no Brasil e no mundo, investindo, em parceria com organizações sociais, em assuntos referentes à educação, meio ambiente, saúde, proteção, segurança, cidadania corporativa e direitos humanos. Uma das iniciativas sociais da Nokia, o projeto Se Liga, operacionalizado pelo Instituto Ayrton Senna, beneficia o município de Manari/PE, alfabetizando alunos com distorções na relação idade-série objetivando provocar mudanças na educação formal através da introdução, na rede escolar, de uma cultura de gestão eficaz focada em resultados.

A ação do projeto Se Liga em Manari/PE, financiado pela Nokia e executado pelo Instituto Ayrton Senna, apresenta baixa centralidade com a atividade-fim da empresa e baixa especificidade, o que, de acordo com as proposições de Husted (2003), coaduna com a opção pela gestão terceirizada desta ação social da Nokia.

Esta pesquisa contemplou também cinco ações sociais realizadas em Manari/PE pela prestadora de serviços de telecomunicações **Oi**, antiga **Telemar**, empresa responsável pela criação do Oi Futuro, antes Instituto Telemar, que desenvolve ações educacionais e culturais voltadas para promoção do desenvolvimento humano, tecnologia da comunicação e informação. O projeto Telemar Educação, atualmente chamado de Tonomundo, foi adotado como política pública em Pernambuco chegando a Manari através da implementação de laboratórios de informática e capacitação de profissionais que viabilizem a democratização do conhecimento e comunicação.

Estas ações são voltadas para Identidade Cultural, Cidadania, Integração Família/Escola, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, contribuindo para melhoria do ensino público estadual e municipal, sendo desenvolvidas numa parceria entre o Oi Futuro, Escola do Futuro da USP e as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Uma outra ação social realizada pela Oi, mas com foco em infra-estrutura, é o projeto Água para Todos, uma parceria entre o Oi Futuro e a Petrobrás que beneficiou o público interessado de Manari/PE com a perfuração de poços e construção de cisternas, bem como ações educativas sobre irrigação e uso e beneficiamento da água e da terra.

Embora classificadas como de baixa centralidade e especificidade estas ações desenvolvidas em Manari/PE são geridas de maneira híbrida, envolvendo o Instituto Oi Futuro em parceria com outras organizações sociais e políticas, o que descaracteriza a matriz proposta por Husted (2003), que indicaria, para esta situação, a opção por uma gestão terceirizada das ações sociais.

Uma outra ação social da Oi, e que também entra em confronto com as proposições de Husted (2003), é o projeto Farol do Saber, desenvolvido pelo Oi Futuro e funcionários da empresa Oi, que beneficiam o município de Manari/PE com a doação de livros para ampliação do acervo das bibliotecas públicas da cidade. Esta ação, apesar de possuir baixa centralidade e especificidade, apresenta uma gestão doméstica, sendo desenvolvida pela empresa Oi e seu Instituto Oi Futuro.

Por fim, esta pesquisa contemplou também uma ação social desenvolvida pela **Unilever**, multinacional fornecedora de bens de consumo alimentício, de higiene e beleza, mantenedora do Instituto Unilever que desenvolve diversas ações voltadas para questões ambientais e sociais globais através de parcerias com governos e organizações locais. Dentre estas iniciativas está o projeto Momento da Cultura, que chegou ao município de Manari/PE através de uma parceria entre o Instituto Unilever, Fundação Educar DPaschoal, Ministério da Cultura e Secretaria de Educação de Pernambuco.

Este projeto visa incentivar a leitura em regiões em haja pouco ou nenhum acesso a livros infantis, oferecendo oficinas de contadores de história, fantoches e dedoches para professores, educadores e líderes voluntários, além de outros métodos que tornem mais dinâmica a interação entre as crianças e os livros. O projeto Momento da Cultura

desenvolvido em Manari/PE, mesmo apresentando baixa centralidade com a atividade-fim da Unilever e baixa especificidade, apresenta uma gestão híbrida entre o Instituto Unilever e parceiros sociais e políticos.

Tabela 1: Análise das alternativas de gestão dos projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari/PE

Empresa Projeto	Centralidade	Especificidade	Tipo de Gestão	Instituto/Fundação Própria
BANCO SANTANDER				
Alfabetização Solidária	Baixa	Baixa	Terceirizada	Não
Projeto de prevenção de mortalidade infantil	Baixa	Baixa	Terceirizada	Não
Campanha da Boa Visão	Baixa	Baixa	Terceirizada	Não
Construção de cisternas	Baixa	Baixa	Terceirizada	Não
Criação e Estruturação de Conselhos	IND	IND	IND	Não
GRUPO SUZANO				
Biblioteca Comunitária Ler é Preciso	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim
NOKIA				
Se liga Pernambuco	Baixa	Baixa	Terceirizada	Não
OI/TELEMAR				
Água para todos	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim
Projeto Telemar Educação	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim
Biblioteca Comunitária Ler é Preciso	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim
Programa Nossa Gente	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim
Farol do Saber	Baixa	Baixa	Doméstica	Sim
UNILEVER				
Momento de Cultura	Baixa	Baixa	Híbrida	Sim

Fonte: Adaptado de dados obtidos através dos *websites* corporativos.

5. Considerações Finais

Este estudo apresentou como objetivo a investigação das alternativas de gestão dos projetos sociais corporativos desenvolvidos no município de Manari/PE, utilizando como referencial teórico a Matriz de Decisão do Modelo de Gestão de RSE, proposta por Husted (2003), que trata sobre os modelos de gestão de RSE relacionados às dimensões de centralidade e especificidade. A pergunta principal que orientou este trabalho foi: *Quais as alternativas de gestão predominantes nos projetos sociais corporativos desenvolvidos em Manari/PE?*

Através da análise dos dados, pode-se, então, identificar aspectos relativos às alternativas de gestão social corporativa levando em consideração a distância geográfica entre as unidades de negócios das grandes empresas fomentadoras e a localização do município-alvo dos projetos que foram objeto deste estudo, nos remetendo a discussões sobre os modelos de gestão de tais ações, bem como o nível estratégico destas ações para as corporações e localidades beneficiadas com os projetos sociais.

Entre as doze ações analisadas, observa-se uma predominância pela opção por gestão híbrida, opção identificada na metade dos casos analisados, seguidos por ações geridas de maneira terceirizada (5 ações), identificando-se ainda uma ação social desenvolvida diretamente pela empresa, apresentando gestão doméstica. Todas estas ações possuem, segundo as proposições de Husted (2003), baixa centralidade e especificidade, o que gera a expectativa pela predominância identificada: gestão terceirizada e gestão híbrida.

Ainda, mesmo não fazendo parte da questão central deste estudo, identificou-se que a totalidade de ações geridas de maneira híbrida provém de empresas que mantêm Institutos próprios para desenvolver suas ações de responsabilidade social e que, desta maneira, fazem a opção por se envolver mais diretamente no desenvolvimento destas ações sociais, como é o caso do Grupo Suzano, Oi/Telemar e Unilever e seus Institutos respectivos: Instituto EcoFuturo, Instituto Oi Futuro e Instituto Unilever.

Os resultados obtidos nesta análise encontram-se em consonância com estudo anterior realizado no Brasil (WANDERLEY, 2005), confirmando tendências de terceirização e gestão híbrida de projetos sociais corporativos, quando enquadrados nos casos de baixa centralidade e baixa especificidade como sugere o autor do modelo (HUSTED, 2003).

Seria uma tendência a terceirização e/ou gestão híbrida das ações sociais corporativas? Recente estudo que investigou as ações de RSE em diversas áreas (comunidade, clientes, fornecedores, funcionários, meio ambiente e governo) registrou predominância de gestão *in-house* nos casos de alta centralidade de projetos ambientais (ROCHA *et. al.*, 2007).

Algumas questões para reflexão podem ser abordadas. Ora, se existe a tendência de terceirização e/ou gestão híbrida de ações sociais corporativas talvez a distância geográfica não venha a significar necessariamente a variável que venha a diferenciar modelo de gestão. Embora não tenham sido registrados os resultados do IDH-M após a implantação dos projetos sociais corporativos no município de Manari/PE – a previsão destes resultados é para o ano de 2010 – e na hipótese de que estes evidenciem melhorias na qualidade de vida da população desta localidade a partir da implantação dos projetos sociais, pode-se levantar discussões a respeito da prioridade destas ações que, embora não estejam alinhadas com a atividade-fim das empresas, podem representar a adoção de uma estratégia de ganho significativo para a sociedade, mesmo quando o ganho esperado para as corporações não seja diretamente mensurado como resultados tangíveis.

Observemos que a alternativa de ações em parceria com o governo local e ONGs pode estar presente tanto no modelo de gestão terceirizado quanto híbrido. Finalmente, adicionando a relevância do planejamento, monitoramento, avaliação de resultados (GOMES, 2006), podemos sugerir estudo sobre análise de potencial impacto para os beneficiários dos

projetos sociais corporativos levando em consideração o modelo de gestão utilizado e permitindo questionar a eficácia de projetos gerenciados diretamente pela empresa, por uma terceira parte ou de forma híbrida, em parceria com Institutos ou Fundações próprias e/ou outras organizações sociais ou políticas. A depender dos resultados poder-se-ia ter entendimentos mais convergentes sobre RSE que não precisassem separar a filantropia empresarial de ações sociais estratégicas.

Referências

ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 2, dez. 2003.

BANCO SANTANDER. www.santander.com.br/social. Acesso em: 03/03/2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3º ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, n.4, p. 17-25, October, 1979.

ETHOS, I. (2006). **Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial: Versão 2006**. São Paulo, Instituto Ethos. Disponível eletronicamente em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/indic_ethos2006_web.pdf.

FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management : A stakeholder approach**. Boston: Pitman.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados**. 2005. 140 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September, 1970.

GOMES, Antônio N. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. Revista *Árvore*. v. 30. n. 6. Viçosa. Nov./Dec. 2006.

GRUPO SUZANO. www.ecofuturo.org.br. Acesso em: 03/03/2008.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, 36, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, **Academy of Management Conference**. August, 2001.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, vol. 43, issue 1, p. 75-91, January, 2006.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas no Brasil**. Julho, 2006.

LOURENÇO, A. G; SCHRODER, D. S. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas**. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. v. 2. p. 77-119 Instituto Ethos, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos**. 2002. 204 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NOKIA. <http://www.nokia.com.br/A4523033>. Acesso em: 03/03/2008.

OI/TELEMAR. www.oi.com.br/oifuturo. Acesso em: 03/03/2008.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, vol. 46, n. 3, Spring, 2005.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal, 1991 e 2000**. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)> Acesso em: 12/11/2007.

PORTER, M; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

ROCHA, V. A. G. A. ; SILVEIRA, L. C. ; WANDERLEY, L. S. O. ; FRANCA, N. R. C. . **Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Alinhamento Estratégico: Análise da Centralidade e Especificidade em Práticas Sociais Empresariais**. In: ENGEMA 2007. Curitiba. Anais do ENGEMA 2007.

SCHOMMER, P. C, ROCHA, A; FISCHER, T. **Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o Terceiro Setor**. XXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

SOUSA FILHO, J. M. **Gestão Estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial: Um Estudo Comparado entre Distribuidoras de Energia e Supermercados**. 2008. 121 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

UNILEVER. www.unilever.com.br/Our_Values/EnvironmentandSociety/instituto_unilever/. Acesso em: 03/03/2008.

WANDERLEY, L. S. O. **Corporate social responsibility in Brazil: actions and perceptions in large corporations**. PhD Thesis. – Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, UK. 2005

¹ O objetivo do Índice de Desenvolvimento Humano é oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, o IDH pretende ser uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano. Além de computar o PIB per capita, depois de corrigi-lo pelo poder de compra da moeda de cada país, o IDH também leva em conta dois outros componentes: a longevidade e a educação. Essas três dimensões têm a mesma importância no índice, que varia de zero a um. Já o IDH-M, assim como o IDH, é um índice que mede o desenvolvimento humano de uma unidade geográfica. Como o IDH foi concebido para ser aplicado no nível de países e grandes regiões, sua aplicação no nível municipal tornou necessárias algumas adaptações metodológicas e conceituais.