

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

ANA DA LUZ MONTEIRO

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CLIMA ORGANIZACIONAL – O  
CASO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA - FUCAPI.

Rio de Janeiro  
2006

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CLIMA ORGANIZACIONAL – O  
CASO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA - FUCAPI

ORIENTADOR: Prof. Dr. JORGE AUGUSTO DE SÁ BRITO E FREITAS

Rio de Janeiro  
2006

DEDICATÓRIA:

A Deus por ter me guiado até aqui.

A meus pais, Luiz e Ana, por todo o carinho e dedicação, que são o alicerce de tudo que construo na vida.

À minha filha, Ana Carolina, minha maior fonte de crescimento pessoal.

#### AGRADECIMENTOS:

- À minha irmã, Lídia, presença amiga e afetuosa de todas as horas.
  
- À Helena, amiga de longa data, que sempre esteve presente nos momentos importantes, inclusive neste trabalho.
  
- À Universidade Estácio de Sá e a Coordenação do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado.
  
- Aos professores do MADE, pelos ensinamentos.
  
- A meu professor orientador, Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, que reúne e harmoniza, o melhor de dois mundos: o conhecimento e a afetividade.
  
- A FUCAPI, diretoria e colaboradores e, em especial à Auxiliadora Maia, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Em função das transformações sociais ocorridas mais recentemente, a sociedade passa a ter uma tendência crescente de esperar das empresas uma atuação também social, fazendo com que estas não se voltem exclusivamente para a consecução de objetivos econômicos. Vai-se firmando a visão de que as organizações têm a responsabilidade de atuar sobre os problemas sociais que estão à sua volta e que, pela aplicação das competências organizacionais e da iniciativa de seus colaboradores, esses problemas sociais podem, além de melhorar a imagem externa das organizações, serem transformados em oportunidades para elas. A sociedade passa a perceber positivamente aquelas empresas que incorporam às suas práticas as iniciativas de desenvolver atividades sociais e de preservação do meio ambiente. No entanto, menos atenção tem sido dada à repercussão interna, no clima organizacional, das ações de responsabilidade corporativa. Procurando investigar essa lacuna, foi realizado o presente estudo, que visa examinar se as ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas por uma organização, no caso a FUCAPI – Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, podem provocar melhoria em seu clima organizacional. A abordagem teórica examina a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, sumaria a abordagem do capital humano e do capital social e discute o clima organizacional. A metodologia adotada foi a de um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo, apoiado principalmente em entrevistas em profundidade para identificar a percepção dos colaboradores acerca das ações de responsabilidade social corporativa e sua influência no clima organizacional da FUCAPI. As evidências das entrevistas foram trianguladas com a pesquisa de documentos internos da organização e com a observação direta e foram tratadas usando análise de conteúdo temática. Os resultados obtidos levam a concluir que as ações de responsabilidade social corporativa são avaliadas positivamente pelos colaboradores e que seus efeitos no clima da organização, ainda que preliminares, são percebidos e valorizados.

**Palavras chave:** responsabilidade social corporativa, clima organizacional, capital social.

## ABSTRACT

In face of the deep social changes that have been witnessed everywhere, society has been showing a growing trend to ask organizations for a sounder social action, besides aiming at economic goals. There is a widespread understanding that organizations ought to act on social issues, mainly on their neighborhood, and, by applying their organizational competencies and through the initiative of their employees, these social problems can be changed into business opportunities, besides fostering organizations' external image. Society perceives positively those organizations that have been expanding their business practices to the realms of corporate citizenship and preservation of the environment. Nonetheless, few attention has been given to the internal repercussion, on the organizational climate, of these corporate social responsibility actions. This study tries to fill this gap, by examining whether corporate social responsibility actions carried out by an organization – Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação – FUCAPI, located in Manaus, could foster its organizational climate. Its theoretical foundations are rooted in the evolution of the concept of corporate social responsibility, summarize the human capital and the social capital approaches, and discuss organizational climate. The methodology adopted is a qualitative case-study, with descriptive features, mainly supported by in-depth interviews aimed at identifying employees' perceptions about corporate social responsibility actions and their influence on organizational climate. Evidences from the interviews have been triangulated with the perusal of documents of internal archives and direct observation of the researcher, and the mass of evidence has been treated by use of thematic content analysis. Results lead to the conclusion that corporate social responsibility actions have been positively evaluated by FUCAPI's employees, and their effects on organizational climate have been perceived and acknowledged.

**Key words:** corporate social responsibility, organizational climate, social capital.

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1

#### 1 - INTRODUÇÃO

1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	07
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	12
1.3.1	Objetivo geral.....	12
1.3.2	Objetivos específicos .....	12
1.4	SUPOSIÇÃO INICIAL.....	12
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.7	DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	15

### CAPÍTULO 2

#### 2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	17
2.1.1	Evolução da Responsabilidade Social Corporativa.....	17
2.1.2	Tendências.....	23
2.1.3	Indicadores de Responsabilidade Social Corporativa.....	26
2.2	CAPITAL SOCIAL.....	33
2.2.1	Evolução do conceito de Capital.....	33
2.2.2	Capital Intelectual.....	34
2.2.3	Capital Humano.....	40
2.2.4	Capital Social.....	44
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	50

## **CAPÍTULO 3**

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

3.1 CLASSIFICAÇÃO.....	55
3.1.1 Quanto aos fins.....	56
3.1.2 Quanto aos meios.....	56
3.2 ESTRATÉGIA DE AMOSTRAGEM	
3.2.1 Seleção de sujeitos.....	58
3.2.2 Sujeitos.....	58
3.3 COLETA DE DADOS	
3.3.1 Pesquisa documental.....	60
3.3.2 Pesquisa de Campo.....	60
3.3.2.1 Entrevistas não-estruturadas.....	61
3.3.2.2 Entrevistas semi-estruturadas.....	62
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	63
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	65

## **CAPÍTULO 4**

### **4 O CASO ESTUDADO**

4.1 BREVE HISTÓRICO DA FUCAPI.....	67
4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA FUCAPI.....	70
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUCAPI.....	71
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	72
4.5 CENSO DEMOGRÁFICO NA COMUNIDADE DA LAGOA VERDE.....	73
4.6 AÇÕES DE RSC DESENVOLVIDAS PELA FUCAPI.....	75



**CAPÍTULO 5**

<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>103</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>SITES CONSULTADOS.....</b>	<b>114</b>

## **Lista de Siglas**

FUCAPI – Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus

ZFM – Zona Franca de Manaus

.

## CAPÍTULO 1

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo passa por mudanças muito mais sutis do que se preconizava há alguns anos nos livros e filmes de ficção científica. Nas palavras de Hamel e Prahalad (1995, p.31), “estamos no limite de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna”. Se, por um lado, ainda não temos robôs executando as nossas tarefas domésticas como se imaginava, por outro lado, a notícia de um acidente ecológico, como o vazamento de resíduos industriais num determinado rio, corre o mundo em poucos minutos e pode mobilizar pessoas que estão muito além de desses limites geográficos. Essa revolução é traduzida por uma palavra muito em voga: globalização.

Os últimos anos do século XX foram emblemáticos, pois neles se realizaram transformações significativas. Na percepção de Harman e Porter (1997, p.16) “temos a rara oportunidade de viver um momento histórico do surgimento de uma nova visão de mundo”.

Não se pode dizer que a globalização seja semelhante aos outros ciclos de desenvolvimento pelas quais a humanidade já passou ou que seja uma continuidade do que havia anteriormente. Segundo Capra (2002, p.111) “estamos na transição para um mundo sustentável, que não será fácil. Mudanças graduais não serão suficientes para virar o jogo: vamos precisar também de algumas grandes revoluções”.

Mesmo que, para alguns, essas mudanças ainda não tenham alterado suas percepções e abordagens, as condições de realização dessa onda de globalização vem mudando o cenário em que vivemos. No âmbito das empresas, a opinião de Hamel e Prahalad (1995, p.7) é que “a discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente externo e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional”.

Em função das transformações sociais ocorridas ao longo dos tempos, a sociedade passa a ter uma tendência crescente de esperar das empresas uma atuação também social, fazendo com que não se comportem somente como uma instituição econômica. Drucker (1993, p.71) afirma que “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem a problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e até mesmo serem transformados em oportunidades para elas”. A sociedade passa a perceber positivamente aquelas empresas que incorporam às suas práticas as iniciativas de desenvolver atividades sociais e de preservação do meio ambiente.

Para Grayson e Hodges (2003, p.36) as empresas “podem ser a força motriz do progresso da humanidade, estimulando avanços tecnológicos, médicos e econômicos que melhorem a vida das pessoas, ampliem sua mobilidade e liberdade e criem oportunidades para muito mais gente”.

As empresas estão tendo que lidar com uma economia cada vez mais complexa, onde está ocorrendo grande crescimento no porte e no escopo dos negócios e todo um cenário mais diversificado do que anteriormente. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p.42), “uma empresa incapaz de assumir um compromisso emocional e intelectual com a criação do futuro, mesmo na falta de uma razão comercial financeiramente irrefutável, certamente será apenas uma seguidora”.

Santos (2002, p.13) afirma que “está emergindo uma outra globalização que se mobiliza contra a exclusão social, a precarização do trabalho, a destruição do meio-ambiente, o desemprego...”. O surgimento de diversas instituições e organismos não governamentais voltados para a inclusão social e a defesa do meio-ambiente em todo o mundo reflete esse movimento.

São diversas as influências e pressões no cenário onde as empresas atuam e um exemplo dessa influência é a atuação da Organização das Nações Unidas, com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio ([www.ashoka.com](http://www.ashoka.com)) que são um conjunto de oito macro-objetivos assumidos por todos os países membros da ONU em 2000, e com prazo estabelecido para serem atingidos até o ano de 2015. São eles:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome
2. Atingir o ensino básico universal
3. Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres
4. Reduzir a mortalidade infantil
5. Melhorar a saúde materna
6. Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças
7. Garantir a sustentabilidade ambiental
8. Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento

Em 2001, a ONU criou o Global Compact ( [www.avina.net](http://www.avina.net) ), um programa que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente.

De acordo com Ashley (2002, p.5) as influências e pressões no ambiente estariam impondo ao empresariado.

novas formas de realizar suas transações. A nova realidade estaria forçando as empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos

ambientalmente corretos e relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas à segurança de seus funcionários e preservação do meio ambiente.

Observa-se que vem aumentando o número de empresas que adotam um comportamento socialmente mais responsável e se mobilizam positivamente com relação ao meio-ambiente e às comunidades onde estão localizados. Os empresários começaram a perceber que é preciso tomar decisões de modo a equilibrar seus interesses com os interesses dos *stakeholders*, – aqueles grupos que afetam e/ou são afetados pela organização e suas atividades. Para Capra (2002, p.110) “as organizações precisam passar por uma mudança fundamental, tanto para se adaptarem ao novo ambiente empresarial quanto para tornarem-se sustentáveis do ponto de vista ecológico”.

Várias empresas passam a incorporar aos objetivos de obtenção de lucro, a realização de ações de responsabilidade social, visto que a continuidade de suas atividades é grandemente influenciada pela sua aceitação na comunidade como um todo, e as referidas ações sociais buscam o bem estar de um grupo ou comunidade.

Para Harman e Porter (1997, p.16) “existe a possibilidade de uma revolução de participação que é realizada, pelo menos em parte, pela ‘classe dirigente’, a classe administrativa – uma revolução feita em colaboração com aqueles que já estão no poder”. Muitas empresas estão passando a considerar como de sua responsabilidade a atuação junto a comunidades carentes, a escolas públicas, a entidades de apoio a crianças e idosos, dentre outras ações.

Sabendo-se que o setor empresarial possui um volume considerável de recursos financeiros, tecnológicos e econômicos, na ótica de Fischer (2002, p.318), “a idéia que se generaliza é que não é racional que o desenvolvimento do tecido produtivo não seja acompanhado pelo desenvolvimento do tecido social”. A

sociedade passa a influenciar as empresas para perceberem que ao seu conjunto de recursos passa a corresponder também uma fatia de responsabilidade frente à sociedade.

Percebe-se ser cada vez mais comum a iniciativa privada tomar para si responsabilidades até então atribuídas aos governos, interagindo diretamente com a comunidade e com o emergente terceiro setor. Muitas empresas brasileiras estão desenvolvendo ações de cunho social e têm contribuído para minimizar problemas sociais emergentes.

Algumas empresas vêm intensificando o seu conjunto de ações de responsabilidade social corporativa, o que, segundo Harman e Porter (1997, p.16), “sugere uma mudança na missão do sistema dos negócios no planeta, no contexto de mudança cultural fundamental do mundo modernizado”.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem o objetivo de examinar as ações de responsabilidade social corporativa e o clima da organização que as empreende.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O cenário descrito no item anterior faz emergir questionamentos que vêm contribuir para a análise das ações de responsabilidade social corporativas executadas pelas empresas. No caso da pesquisa proposta por este projeto, buscar-se-á resposta à seguinte questão:

**“As ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pela organização podem provocar melhorias no seu clima organizacional ?”**

### 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1 Objetivo geral:

Identificar se ocorreu melhoria no clima de uma organização após o desenvolvimento das ações de responsabilidade social corporativa.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- 1 Elaborar referencial teórico sobre responsabilidade social corporativa e clima organizacional;
- 2 Identificar e descrever as ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pela organização;
- 3 Descrever os efeitos das ações de responsabilidade social corporativa no clima organizacional.

### 1.4 SUPOSIÇÃO INICIAL

Supõe-se que as ações de responsabilidade social executadas pela organização, contribuem para a melhoria de seu clima organizacional e, portanto, merecem uma investigação mais aprofundada, para tentar descrever os fatores influenciadores.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente projeto de pesquisa pretende verificar se as ações de responsabilidade social corporativa efetivadas pela Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação - FUCAPI provocam melhorias no seu clima organizacional.

Cada vez mais organizações passam a incorporar o desenvolvimento de ações sociais às suas práticas. Essas ações costumam envolver os colaboradores



da empresa de forma voluntária, mobilizando as pessoas na execução de eventos direcionados a comunidades carentes.

O estudo ficará restrito às ações sociais empreendidas pela FUCAPI, de 2003 até novembro de 2005, desenvolvidas na cidade de Manaus e está delimitado à percepção dos colaboradores com cargo de gestão na empresa, lotados em sua sede administrativa.

Da mesma forma, o estudo limitar-se-á à análise das possíveis relações existentes entre o advento das ações de responsabilidade social corporativa na FUCAPI e sua influência no clima organizacional.

Também não serão foco deste estudo as conseqüências de médio e longo prazo da decisão de realizar as ações de responsabilidade social corporativa.

As informações sobre a organização pesquisada utilizadas neste estudo foram obtidas no segundo semestre de 2005.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Vive-se uma época de significativas mudanças. As empresas cada vez mais passam a ser percebidas não apenas como agentes de capital e trabalho, mas também como organismos sociais.

O consumidor, a concorrência e o mercado passam a estimular que as empresas assumam outras responsabilidades além de gerarem produtos ou serviços para a sociedade.

A competitividade entre as organizações se intensifica, ficando cada vez mais difícil responder aos desafios do mundo dos negócios unicamente com os avanços tecnológicos.

As empresas investem também em ambientes organizacionais que favoreçam melhores desempenhos, passam a investir na melhoria do clima organizacional e no desenvolvimento de seu capital social por acreditarem que os altos desempenhos dos seus colaboradores serão decisivos na corrida da competitividade.

Na percepção de Harman e Porter (1997, p.193) “as pessoas de negócios estão descobrindo novas maneiras de fazerem negócios que refletem a visão de mundo em transformação”. Desenvolver projetos e ações que possam contribuir para a melhoria do clima organizacional deve-se constituir num dos objetivos almejados pelos gestores das empresas.

Para Ghoshal e Bartlett (2000, p.142) “toda a criatividade e empreendedorismo de que carece a maioria das empresas já estão presentes nas próprias organizações, mas estão sufocados e debilitados por uma atmosfera interna opressiva”. É possível que investir num clima organizacional melhor faça aflorar comportamentos desejados pelas empresas, como criatividade e iniciativa.

No que diz respeito ao objeto do presente estudo, verificar se as ações de responsabilidade social corporativas podem provocar melhorias no clima organizacional torna-se relevante para a gestão de uma organização como a FUCAPI, que vem se desenvolvendo de forma intensa nos últimos anos, e que almeja ampliar sua atuação, desenvolver novos projetos e atrair novos clientes pelo melhoramento de desempenho de suas equipes de trabalho.

Além de poder contribuir para o fortalecimento das ações de responsabilidade social praticadas pela FUCAPI, o estudo pode fornecer informações para que a organização amplie o movimento de voluntariado entre seus colaboradores.

A pesquisa proposta poderá contribuir com os estudos organizacionais sobre os temas abordados e poderá ter aplicações práticas para a gestão da FUCAPI, à medida que identificará uma possível ligação entre as ações de responsabilidade social e o clima organizacional.

## 1.7 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

**Ação social:** atividade realizada pela empresa para atender às comunidades em suas diversas formas (associações comunitárias, associações de moradores, conselhos comunitários, etc), em áreas como saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário.

**Atores sociais:** indivíduos, organizações ou grupos em projetos sociais e que possam influir na obtenção dos resultados desse trabalho.

**Capital social:** acúmulo de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade, reforçando os laços de solidariedade, cooperação e confiança das pessoas, grupos e entidades.

**Clima organizacional:** qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que é percebido pelos seus membros, influencia seu comportamento e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto de características ou atributos da organização.

**Desenvolvimento sustentável:** é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

**Indicadores:** dados que não devem ser analisados isoladamente e podem ser usados como insumos de tomadas de decisão, análise de tendências e construção de cenários futuros.

**Responsabilidade social corporativa:** ações sociais mais planejadas, que envolvem o esforço coletivo e que demandam gestão para a consecução de suas metas.

**Stakeholders:** pessoas ou grupos que reivindicam ou têm, direitos ou interesses em uma organização e que a auxiliam na realização de seus objetivos, tais como: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros

**Terceiro Setor:** é o conjunto de organizações da sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos que realizam atividades em prol do bem comum. Integram o terceiro setor instituições como as ONGs (organizações não governamentais) e as OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público).

**“Triple bottom line”:** conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar com o objetivo de criar valor econômico, social e ambiental e, através desse conjunto, busca minimizar danos à sua atuação.

## CAPÍTULO 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

##### 2.1.1 Evolução do conceito

Pode-se dizer que o marco inicial no campo da responsabilidade social está em Bowen (1953), que definiu responsabilidade social como sendo a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade. A partir dessa contribuição, o conceito vem sendo ampliado de modo a envolver os diferentes atores da empresa e da sociedade.

As primeiras conceituações da responsabilidade social baseavam-se em uma concepção filantrópica e assistencialista, que logo passa a ser objeto de crítica dos estudiosos, seja por não garantir nenhuma continuidade no processo, seja por não trazer retorno em termos de negócio.

No Brasil, durante muitos anos, a filantropia foi desenvolvida sob a prática assistencialista. Ricos filantropos sustentavam hospitais, orfanatos, escolas, asilos e Santas Casas. Somente há poucos anos é que as instituições de amparo à população carente iniciaram um processo de mudança, deixando de ser fundamentalmente orientadas para o assistencialismo. Segundo Ashoka e McKinsey (2001, p.14),

“Nas décadas de 20 e 30, o início da fase de industrialização e a crescente urbanização alteraram o panorama brasileiro. Crescia a massa de operários, cresciam as cidades e cresciam os problemas sociais. Aumentou também o número de organizações sem fins lucrativos que atreladas ao Estado, buscavam soluções para os crescentes problemas de pobreza e exclusão social.”

Em decorrência desse movimento de crescimento surgem, mais tarde, os sindicatos, as associações profissionais, as federações, que vinculam o setor produtivo privado às práticas de assistência e auxílio para os empregados e seus dependentes, mas ainda predominam ações predominantemente assistencialistas.

As ações desenvolvidas pelo Governo e entidades de classe continuam com enfoque e práticas predominantemente filantrópicas, até que na década de 70, com os direitos políticos, civis e humanos restringidos pelo período da ditadura militar, começa a surgir uma resistência política que se torna a responsável pela disseminação de uma nova noção de cidadania e pela pressão para o seu desenvolvimento.

Na década de 80, com o surgimento das ONGs (organizações não governamentais) e alterações no cenário empresarial, inicia-se uma mudança de postura entre as ações dessas organizações e as ações governamentais quanto à pobreza, inclusão social e direitos humanos. Para Costa e Carvalho (2006a, p. 3), “a partir da segunda metade dos anos 1980, as relações e os limites entre as esferas do setor público, do setor privado e da sociedade foram reconfigurados, provocando uma confusão entre os papéis e as responsabilidades de cada um.”

Segundo Melo Neto e Fróes (2001, p.27), também nos anos 80, iniciou-se “uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa, das ações meramente filantrópicas para ações mais substanciais que proporcionem o desenvolvimento social”. As ações deixam de ser pouco estruturadas, como na filantropia, passando para uma atuação mais planejada, que envolve o esforço coletivo; e que demandam gestão para a consecução de suas metas.

O quadro a seguir procura resumir as diferenças entre as concepções iniciais, muito apoiadas na filantropia e a concepção mais ampliada de responsabilidade

social, que evidencia uma estruturação de ação e de resultados a serem alcançados.

<b>Filantropia</b>	<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários, filantropos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p.28).

Na filantropia, as ações são mais pontuais e individualizadas; já na responsabilidade social há um gerenciamento e fomento a patamares mais abrangentes de cidadania.

Nos anos 90, como pano de fundo do cenário econômico, aparecem a abertura dos mercados e a inserção das empresas brasileiras em um novo ambiente competitivo, a partir do aumento do fluxo de capital estrangeiro e da estabilização da moeda. Para Melo Neto e Froes, (2001, p.5) “as políticas públicas de emprego, industrial, etc. perdem importância. É o mercado o senhor absoluto desta nova racionalidade.”

O surgimento de uma nova racionalidade econômica – na qual o mercado concentra os recursos, a tecnologia e o poder - faz surgir, em contrapartida, o conceito de responsabilidade social corporativa sob diferentes óticas e o papel da empresa como investidora social.

Há um crescente engajamento do setor privado nas questões sociais e o aumento da participação direta das empresas, tanto como financiadoras quanto como mantenedoras de fundações ligadas a grandes empresas. No Brasil, a criação

de instituições como as Fundações Roberto Marinho, Bradesco, Acesita, exemplifica essa tendência.

Para Schommer e Fischer (1999, p.106) “a idéia de responsabilidade social nos negócios ganhou impulso no Brasil especialmente a partir da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em setembro de 1998”. É significativa também a participação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) por se preocupar com ações sociais corporativas voltadas para o terceiro setor e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) que tem desempenhado papel importante na mobilização do empresariado brasileiro para a publicação de Balanços Sociais das suas organizações como forma de assumir sua responsabilidade social.

O aumento da participação social e a multiplicação do número de organizações a partir dos anos 80 e 90 constituem o foco das análises no tocante às alterações sofridas no papel das organizações da sociedade civil brasileira.

Também nos anos 90, surge o conceito do “*triple bottom line*” (TBL), cuja principal contribuição é que as empresas precisam considerar, na sua gestão, a complexidade inerente ao ato de fazer negócios na sociedade contemporânea. O conceito expandiu-se e integra o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.

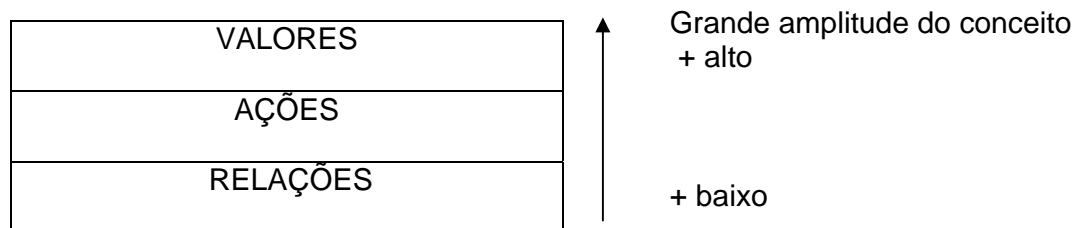
Para o Instituto Ethos (Gonçalves, 2006, p.5) “responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para



gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”

Segundo revisão de Ashley (2002, p.20), a evolução do conceito de responsabilidade social teria como referência o público para quem a empresa deve ser responsável, partindo da concepção clássica liberal de Friedman, para quem o público privilegiado deve ser o acionista, passando pela concepção mais divulgada - segundo a qual a comunidade e os empregados devem ser privilegiados - e chegando até à concepção mais ampla e menos divulgada, segundo a qual todos os atuais e futuros “*stakeholders*” devem ser contemplados, na visão mais abrangente de sociedade sustentável, isto é que a supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las.

Na ótica de Melo Neto e Froes (2001), o aumento da amplitude do conceito da responsabilidade social corporativa é percebido de forma distinta de Ashley (2002), conforme esquema a seguir:



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p.31)

Na abordagem daqueles autores, a responsabilidade social corporativa reflete uma clara aderência à noção ampla de cidadania, que deve ser demonstrada através da sua prática. Assim, uma empresa que atua de forma responsável tende a atender para que esses valores estejam de fato presentes em toda a extensão de

seus negócios, sob pena de ter a sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem. Uma empresa que, por exemplo, desenvolve uma série de projetos sociais para a comunidade, mas não trata seus funcionários de forma adequada, ou aceita produtos de fornecedores de desempenho ético duvidoso, pode suscitar questões na sociedade, e colocar em dúvida a existência de uma verdadeira responsabilidade social.

As mudanças sociais vêm provocando ampliações e alterações no significado dos conceitos habitualmente usados e vêm sendo manifestadas nas diversas abordagens sobre responsabilidade social corporativa, como se vê a seguir, de duas contribuições de diferentes autores mas cuja tendência se assemelha. A primeira é apresentada por Melo Neto e Froes (2001, p.88), pesquisadores acadêmicos; a outra, pelo Instituto Ethos, entidade criada por empresários e voltada para o mercado:

“Entre as dimensões do desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, é a mais delicada de todas, pois compreende os seguintes aspectos: os direitos humanos; os direitos dos empregados; os direitos dos consumidores; o envolvimento comunitário; a relação com os fornecedores; o monitoramento e a avaliação de desempenho; e os direitos dos grupos de interesse.”

“Uma empresa socialmente responsável deve ter ações nas três grandes áreas da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.  
-Performance econômica: a sustentabilidade do negócio.  
-Performance social: a promoção do desenvolvimento humano e da equidade, começando pelos próprios colaboradores e estendendo benefícios a outros públicos.  
-Performance ambiental: respeito à legislação ambiental e busca de resultados ambientais incrementais.” (Weingrill, 2003, p. 167)

Nas duas concepções, o conceito de responsabilidade social corporativa se amplia e a idéia de sustentabilidade fica enfatizada.

Boa parte das organizações está preocupada em demonstrar desempenhos ambientais, econômicos e sociais adequados, buscando controlar os impactos de suas relações, processos, produtos e serviços na sociedade.

### 2.1.2 Tendências

O fortalecimento da responsabilidade social das empresas coincide com a diminuição progressiva das funções do Estado e com o contínuo fortalecimento de seu papel de regulação. Diante da necessidade de maior assistência social, a empresa passa a ser exigida no sentido de retribuir, em forma de bem estar social, à utilização que faz dos recursos da sociedade e aos impactos ambientais que a sua atividade produz na comunidade.

O crescimento da internet e das tecnologias de comunicação tem acelerado a transferência global e imediata de informações. Os consumidores, bombardeados pela crescente cobertura da mídia sobre questões ligadas à sustentabilidade e à inclusão social, têm acesso rápido e detalhado a essas informações. As empresas por sua vez, enfrentam exigências articuladas dos consumidores em relação às suas contribuições ao desenvolvimento sustentável. Esse cenário fortalece a necessidade de visibilidade para a empresa, buscando atender ao aumento das expectativas da sociedade para as organizações. Os projetos sociais podem atender às duas tendências explicitadas acima: aumentam a visibilidade da empresa e tendem a contribuir para a melhoria da sua imagem.

A ação empresarial passa a ser percebida e exigida de forma mais ampliada e complexa, como explicita Fischer (2002, p. 314):

“Na presente fase da economia e dos sistemas sóciopolíticos, há uma recuperação do sentido mais abrangente da ação empresarial. Isto é, a atividade econômica não é mais entendida como primordialmente direcionada para a produção e a acumulação; ela é também dotada de uma dimensão social inalienável do sentido que ela adquire com o desenvolvimento histórico das sociedades. “

Atualmente, economistas e contadores reconhecem que a avaliação dos ativos tangíveis - fábricas, equipamentos e estoque - deve ser complementada pela avaliação de ativos intangíveis - capital humano, capital social, capital ambiental, alianças e parcerias, marcas e reputação. Neste panorama, as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas vêm contribuir para o fortalecimento dos ativos intangíveis.

Segundo Ashley (2002), o conceito de responsabilidade social não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção, embora essa autora aponte a tendência de ampliação dos interesses do mercado quanto às ações sociais.

Ainda com referência à operação dos negócios, é cada vez mais acentuado o interesse dos mercados financeiros nos relatórios de sustentabilidade e nos balanços sociais das organizações. Tanto os bancos comerciais como os de desenvolvimento vêm adotando, cada vez com maior intensidade, esses documentos como parte de seu instrumental analítico. Verifica-se que novos índices de responsabilidade social estão aparecendo a cada ano, em parte devido ao crescente interesse de investidores institucionais e individuais por fundos socialmente responsáveis. Dentre alguns desses documentos, podem-se citar: Projeto Sigma; Diretrizes GRI- Global Reporting Initiative; AS 8000; AA 1000; Indicadores Ethos de RSE ; Balanço Social do IBASE, Balanço Social do Ethos; as normas da série ISO 14000 (gestão ambiental); 16000; e 26000, de responsabilidade social

Na definição proposta por Ashley, a autora busca também integrar a visão de negócios e a operacionalidade da organização aliada à sua atuação social na comunidade e também amplia a diversidade de relações da empresa. Pela abordagem, a responsabilidade social da empresa não fica restrita a projetos sociais específicos, mas se estende a toda a atuação da organização na sociedade.

A ampliação do conceito de responsabilidade social, como mencionado anteriormente, está sendo assimilada pela sociedade e tem implicado mudanças nas práticas exercidas pelas empresas. Essa ampliação também é indicativa de uma outra tendência, conforme apontado por Ashoka e McKinsey (2001, p.14): “o surgimento das ações de responsabilidade social das empresas coincide com a diminuição progressiva das funções do Estado e com a sua assunção a um papel de regulação”. Observa-se a gravidade dos indicadores sociais e a aceleração provocada pela tecnologia como fatores impulsionadores de novas formas de atuação social. A ênfase recai sobre a ampliação e o aprofundamento da exclusão social e a impossibilidade de se chegar de forma isolada à resolução dessa questão, seja por parte dos órgãos governamentais, seja das organizações da sociedade civil.

O cenário atual evidencia a transição da tradicional dicotomia público-privada para a configuração de um espaço em que os papéis dos atores sociais, do Governo, da iniciativa privada se interpenetram e se condicionam mutuamente, ampliando-se as possibilidades de alianças e parcerias. É provável que, nos próximos anos, os papéis desses agentes sejam renegociados através de um pacto social.

Em suas pesquisas, Melo Neto e Froes (1999, p.24) relatam que “ de acordo com o estudo do Banco Mundial, a mais nova tendência de atuação no terceiro setor é a disseminação da estratégia de parceria envolvendo empresa, governo, ONGs e

sociedade civil.” A necessidade de alianças e parcerias aparece como alternativa e como solução política na busca da desaceleração da exclusão social. A colaboração entre as organizações da sociedade civil, as organizações do mercado e os organismos governamentais pode potencializar-se em atuação em rede, na busca de resultados mais consistentes para a sociedade.

A empresa passa a ser considerada como organismo social, sendo parte integrante de um cenário bem mais amplo do que apenas o cenário dos negócios. Deve atuar de forma sistêmica, integrando os diversos atores desse ambiente ampliado. Para Ashley (2002, p.29) “responsabilidade social corporativa não pode ser reduzida a uma dimensão ‘social’ da empresa, mas interpretada por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem”. Este enfoque da responsabilidade social vai exigir um novo conceito de empresa que responda aos desafios éticos que as corporações irão enfrentar e que equilibre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

Para Certo e Peter (2005, p.262), responsabilidade social corporativa

“...é o grau em que os colaboradores realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. Em outras palavras, exercer a responsabilidade social da organização implica a realização de atividades que podem ajudar a sociedade ainda que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa.”

A discussão a respeito do conceito de RSC ainda está em aberto e novos conceitos e questionamentos surgem, tornando o tema mais profundo e provocando ampliação do viés crítico acerca dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas. Segundo Costa e Carvalho (2006b, p. 2) a “RSC teria como principal objetivo conferir legitimidade à organização, isto é possibilitar que os stakeholders dêem suporte aos

objetivos e às atividades da empresa por meio de uma nova representação de sua identidade, de suas motivações e de sua moralidade.”

A nova realidade do mundo dos negócios, que vem sendo mencionada nesta análise, estaria forçando as empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade de seus produtos e serviços. Produtos ambientalmente corretos, relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores, comunidade e preservação do meio ambiente passam a se inserir no mesmo contexto de lucratividade.

### 2.1.3 Indicadores de responsabilidade social corporativa

Assim como aconteceu com o movimento de melhoria da qualidade, na década de 80, nos últimos anos tem sido crescente a pressão da sociedade sobre as empresas no sentido de demonstrarem responsabilidade social e ética. Em resposta, as organizações têm-se empenhado na adoção de práticas voltadas para o desenvolvimento da cidadania. À medida que cresce a importância da responsabilidade social como uma das estratégias para fortalecimento das organizações, vem aumentando o número de ferramentas, indicadores e instrumentos de gestão voltados para o tema. A origem dessas certificações e indicadores varia de organismos ligados à Organização das Nações Unidas (ONU) a entidades não-governamentais e consultorias de gestão. A adoção desses indicadores, balanços ou certificações, juntamente com outros fatores, ajudam a compor a imagem da empresa perante o mercado.

A iniciativa pioneira na proposta de incorporação de indicadores de desempenho social e sustentabilidade nos relatórios empresariais foi feita pela Global Reporting Initiative (GRI). Segundo o Instituto Ethos (2006, p.18) “a GRI

encoraja as empresas a estabelecer metas e a reportar se esses objetivos foram ou não atingidos. Em caso negativo, a empresa precisa se explicar, o que a torna mais comprometida com o processo e com as partes interessadas, que cobrarão resultados”. Os princípios da GRI foram desenvolvidos tendo-se em vista o longo prazo e a disposição da empresa em continuar evoluindo com base em novos conhecimentos a aprendizagem. Os princípios da GRI são 11:

- transparência;
- inclusão;
- verificabilidade;
- abrangência;
- relevância;
- contexto de sustentabilidade;
- exatidão;
- neutralidade;
- comparabilidade;
- clareza; e
- periodicidade.

Os Princípios GRI estipulam as condutas na elaboração do relatório e cada deles deve ser estruturado para as 3 dimensões: econômica, ambiental e social. As empresas brasileiras que utilizam as diretrizes GRI são a Serasa e a Natura Cosméticos. Disponível em <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)> acessado em 28 de nov.2005.

Dentre as ferramentas gerenciais que vêm sendo difundidas dentro da temática da responsabilidade social corporativa está a estrutura da AccountAbility 1000 – AA1000 – uma norma de responsabilização social desenvolvida pelo Institute



of Social and Ethical Accountability (ISEA) –, entidade profissional que atua na área de responsabilidade empresarial e social, sediada em Londres, com foco em assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, sua auditoria e relatórios. Tem por objetivo apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral em termos sociais, éticos, ambientais e econômicos e, assim, contribuir no sentido de um caminho para o desenvolvimento sustentável da organização. A implementação dos processos AA1000 se dá em cinco fases:

Fase 1 – Planejamento

Fase 2 - Contabilidade

Fase 3 - Auditoria e Relatório

Fase 4 -Implementação

Fase 5 – Engajamento das Partes Interessadas

A adoção da AA1000 tem sido visto como indicativo para os sócios e demais partes interessadas de que há consistência nas ações da empresa.

Em seqüência à AA1000, são criadas as normas ISO 14000, que orientam quanto aos sistemas de gestão ambiental; a SA 8000, criada em 1997 e atualizada em 2001, referente à responsabilidade social corporativa; e, posteriormente, a SA16000 que estabelece os requisitos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social. A adoção dessa norma orienta a organização na formulação e implementação de políticas e objetivos que levem em conta a promoção da cidadania, o desenvolvimento sustentável e a transparência das suas atividades.

O IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, criado em 1997, propõe um modelo simplificado de auto-avaliação das práticas das organizações. Segundo o Instituto Ethos (2006, p. 25),

“a vantagem desse modelo é a simplicidade de preenchimento do documento, em contrapartida, apresenta apenas dados

coletados no sistema de informações contábeis da empresa. Atualmente, o modelo de balanço social do IBASE é considerado base para a produção de qualquer balanço social - independente do formato final escolhido para o documento.”

Em 1999, uma parceria entre o Forum for the Future, AccountAbility e British Standards Institution (BSI), lançou o Projeto Sigma, um conjunto de princípios para as empresas, que é composto de temas sociais, ambientais e econômicos. O documento é amplamente revisado em 2003 e pode ser usado com outras ferramentas.

Também em 1999 foi criado o Dow Jones Sustainability Index - DJSI (Ethos, 2002, p. 10), formado atualmente por mais de 300 empresas. Para compor o índice, usado no mercado de ações, são acompanhados trinta itens que medem o desempenho econômico, ambiental e social das empresas. O DJSI é fundamental para a avaliação de risco das empresas e de como elas o administram na busca da sobrevivência dos negócios no longo prazo. Investidores que necessitam garantir rentabilidade de ações no futuro se valem do DJSI para direcionar recursos de fundos.

O Instituto Akatu, criado em 2001, cuja missão principal é educar e mobilizar para o consumo consciente, oferece às empresas a Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial. Trata-se uma forma de análise e de divulgação das práticas de responsabilidade social das empresas, tendo como base a percepção dos consumidores brasileiros sobre a atuação das empresas no Brasil.

A Escala Akatu é um questionário onde as respostas são processadas instantaneamente e resultam no posicionamento da empresa em uma escala de quatro níveis, oferecendo aos consumidores uma categorização simples e clara das empresas conforme o grau de atividade nas diversas áreas em que se efetiva a responsabilidade social corporativa.

Também em 2001, o Instituto Ethos lança o Balanço Social Ethos, que permite que as empresas façam um relato abrangente de seus princípios e ações e tem por objetivo ser um instrumento de gestão. Sua estrutura e conteúdo são baseados nos relatórios sociais propostos pela Global Reporting Initiative (GRI) e pelo Institute of Social and Ethical AccountAbility . Na percepção do Instituto Ethos (2006, p. 26), “permite uma visão sistêmica da empresa e pode ser usado como instrumento de diagnóstico e gestão, uma vez que agrupa informações sobre o papel social da empresa, permitindo acompanhar a evolução e a melhora de seus indicadores.”

A International Standards Organization (ISO) divulgou o documento “New Work Item Proposal”, onde foi apresentada uma exaustiva lista de 90 documentos relevantes no mundo acerca de responsabilidade social. A lista inclui documentos como os citados anteriormente e também de organismos como: Anistia Internacional; Business for Social Responsibility (BSR); Global Reporting Initiative (GRI); Organização das Nações Unidas; Organização Internacional do Trabalho, dentre outras. (Instituto Ethos, 2006, p. 5)

Vale ressaltar que os estudos da responsabilidade social contribuem para uma transformação na concepção da empresa e de seu papel na sociedade, uma vez que se fundamentam numa nova visão da realidade econômica, visão essa que propõe um novo modo de conceber as relações entre os fatores de produção, em particular entre o capital e o trabalho, donde decorre uma nova concepção da empresa e de seu papel na sociedade e ao reconhecimento de que as decisões dos

resultados das atividades das organizações alcançam um universo de agentes sociais bem mais amplo do que o composto apenas por seus sócios e acionistas.

A base estratégica das ações de responsabilidade social esta levando ao desenvolvimento de parcerias entre empresas ou entre empresa e organizações não-governamentais e/ou Governo, o que torna os projetos mais abrangentes, mais sustentáveis, mais duradouros e capazes de se converter em investimento de médio ou longo prazo. Pode-se citar, como exemplo dessa base estratégica da responsabilidade social, o projeto Ação Global ([www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)) que envolve empresas privadas, Governo, ONGs e as próprias comunidades.

O número de empresas que vem utilizando algum desses instrumentos tem aumentado significativamente, porém ainda há um caminho a percorrer para se aprofundar e padronizar o conteúdo desses relatórios ou balanços.

Presume-se que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável melhorem a sua imagem e ganhem o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, salienta-se que muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços (FREITAS et al., 2002). A responsabilidade social corporativa deve ser 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.

Pelo cenário apresentado pode-se verificar que responsabilidade social (RSC) é um conceito que pode ser considerado em construção, visto que suscita uma série

de interpretações e envolve uma diversidade de atores. O que se observa também, é que a discussão acerca das definições de RSC, variam de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas e, sobretudo, em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que as formula.

Observa-se que, nessa discussão, predomina a linha que explica o movimento de crescimento da RSC como algo positivo para as organizações e para a sociedade, apontando as motivações e benefícios auferidos com a sua adoção.

A literatura tem exaltado a RSC como um bom caminho para as organizações modernas e também para a resolução de problemas sociais. Os textos voltados à formação de executivos e à gestão empresarial, de forma geral, têm apresentado o tema de forma recorrente.

## 2.2 CAPITAL SOCIAL

### 2.2.1 Evolução do conceito de capital

Com o surgimento das sociedades comerciais, no século XVII, o termo capital sai da esfera individual para o organizacional, passando a significar os recursos utilizados para lançar um empreendimento comercial de qualquer natureza.

A noção de capital transfere-se da esfera empresarial para um domínio ainda maior, o domínio da nação. Fala-se sobre capital como o meio circulante, a moeda, de uma nação.

Quando o mercado avalia uma organização ou uma marca em três, cinco ou dez vezes mais do que o valor contábil de seus ativos, está informando uma verdade simples que, porém, tem desdobramentos mais profundos. Hoje os ativos físicos de uma empresa contribuem muito menos para o valor de seu produto final do que os ativos intangíveis – são intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro,

ou seja, não são concretos. Todavia, esses ativos invisíveis e intangíveis têm sua origem no conhecimento dos colaboradores da empresa, na eficácia de seus sistemas gerenciais e no seu relacionamento com seus clientes.

Para Edvinsson e Malone (1997),

“a Netscape, uma empresa de 17 milhões de dólares de patrimônio com cinquenta empregados, abre seu capital mediante oferta inicial de ações que atribui à empresa um valor de US\$ 3 bilhões no fim do dia.”

Segundo Sveiby (1998), os ativos intangíveis podem ser percebidos se analisados segundo o quadro abaixo:

#### **Ativos Intangíveis**

Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência Individual
marcas, relações com clientes e fornecedores	gerência, sistemas, manuais, P&D, softwares	escolaridade, experiências, conhecimento

Fonte: Sveiby (1998, p. 14).

Os fatores geradores de desenvolvimento que predominaram na velha economia (matérias-primas, infra-estrutura e capital financeiro) parecem não mais garantir, por si só, o desenvolvimento de uma empresa, uma região ou país. Aos recursos naturais, infra-estrutura e capital financeiro somam-se outras formas de capital, tais como o capital intelectual e o capital social.

Para Ghoshal e Bartlett (2000, p.206),

“... à medida que o conhecimento começa a substituir o capital como o ativo estratégico mais valioso das empresas, temos presenciado a maneira como as estratégias, estruturas e sistemas destinados a distribuir e controlar o uso dos ativos financeiros estão sendo substituídos por modelos organizacionais mais ágeis no desenvolvimento e exploração da informação e do conhecimento.”

Nesse novo cenário, as empresas começam a desenvolver projetos e ações que transcendem as ações de produção e passam a se envolver com projetos que

estão mais sintonizados com esse novo ativo, entre elas as ações de responsabilidade social e empreendedorismo social. As transformações que vêm se notando nas organizações e no mercado parecem ser representativas da evolução do conceito de capital no mundo.

### 2.2.2 Capital Intelectual

Em meados da década de 90 surge o termo 'capital intelectual', que passa a ser utilizado para sintetizar o conhecimento presente em pessoas, produtos, processos, sistemas, patentes, habilidades, tecnologias e relacionamentos e passa a ser o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos.

Brooking (1996) define capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Para essa autora, o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. Ela define a composição de cada grupo da seguinte forma:

- **ativos de mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc;

- **ativos humanos:** os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua perícia (“*expertise*”), criatividade, conhecimento, habilidade, para resolver os problemas de forma coletiva e dinâmica;
  
- **ativos de propriedade intelectual:** os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como: “*know-how*”, segredos industriais, patentes, “*copyright*”, etc;
  
- **ativos de infra-estrutura:** as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistemas de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Já Edvinsson e Malone (1997) empregam uma linguagem figurada para melhor conceituar o capital intelectual. Os autores comparam uma empresa a uma árvore, consideram como a parte visível - tronco, galhos e folhas - a que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos; e a parte que se encontra abaixo da superfície, nas raízes, o capital intelectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa.

Esses autores dividem os fatores ocultos em dois grupos:

- **capital humano:** composto pelo conhecimento, perícia, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, da cultura e da filosofia da empresa;



- **capital estrutural**: formado pelos equipamentos de informática, “*softwares*”, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados.

Os conceitos apresentados acima podem ser assim esquematizados:

Segundo Brooking (1996):

$$\text{Empresa} = \text{Ativos Tangíveis} + \text{Capital Intelectual}$$

onde:  $\text{Capital Intelectual} = \text{Ativos de Mercado} + \text{Ativos Humanos} + \text{Ativos de Propriedade Intelectual} + \text{Ativos de Infra-Estrutura}$

Fonte: Antunes (2000, p.79)

Segundo Edvinsson e Malone (1997):

$$\text{Empresa} = \text{Parte Vível} + \text{Parte Oculta}$$

onde:  $\text{Parte Oculta} = \text{Capital Intelectual}$

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural}$$

Fonte: Antunes (2000, p.79)

Observando-se essas duas equações verificam-se diferenças quanto à classificação utilizada: o capital estrutural para Edvinsson e Malone (1997) contém os ativos de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura apontados por Brooking (1996).

Para Stewart (1998, p. 14) “o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, o capital intelectual é intangível”.

Nas definições analisadas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços e por se constituir em importante fonte de crescimento econômico. Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce e gera mais valor econômico quando é compartilhado.

Para Corò (1999, p. 181),

“... o valor do conhecimento é gerado pela contínua conversão de linguagens científico-tecnológicas - conhecimentos explícitos que circulam nas redes globais- em saberes práticos contextuais - conhecimentos tácitos depositados nas tradições produtivas da realidade local.”

Administrar, armazenar, vender e compartilhar o capital intelectual torna-se uma tarefa importante para pessoas, empresas e nações. A economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita.

Na percepção de Stewart (1998, p. 161),

“...o conhecimento se tornou mais disponível – e indestrutível-, tecendo teias de valor incalculável e quase inexpugnável. Para prosperar nessa economia imaterial, as organizações e indivíduos precisam descobrir formas de trabalhar que sejam diferentes de suas antigas formas. “

É difícil encontrar um único setor ou uma empresa de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação e que não tenha tornado o conhecimento como fonte de atração para seus consumidores. A produção humana pode passar a ser vista como uma criação de conhecimentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.82),

“a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.”

Em seus estudos destacam critérios organizacionais ideais para favorecer a inovação como: autonomia dos atores, excelência das informações, partilha de uma base de experiência e confiança recíproca.

Já Polanyi (1996) afirma que o conhecimento é algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, não sendo propriedade de uma organização ou de uma coletividade e lembra que todo o conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática.

Para esse autor seminal, o conhecimento embora pessoal é construído também de forma social, pois as pessoas mudam ou adaptam os conceitos em função de suas experiências.

Para Stewart (1998, p.13),

“o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos.”

Na definição de Stewart, a ressalva que faz acerca do uso do capital intelectual torna-se fundamental. Assim como dinheiro guardado debaixo do colchão, o capital intelectual ficará estagnado e renderá poucos dividendos se não se movimentar. De pouco adianta, nos dias de hoje, ter alguém muito sábio isolado numa sala da empresa.

Para Sveiby (1998, p. 27), “ao contrário dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando vendido... o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. O seu cabedal de conhecimentos não diminui se você compartilhá-lo comigo.” A interação humana, formando uma espiral de troca de

vivências e conhecimentos, parece ser uma das formas de multiplicar a geração de conhecimento numa organização.

Para Polanyi (1966, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997, p.65),

“os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o comportamento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo.”

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o conhecimento é criado pela interação das duas dimensões de conhecimento: explícito e tácito; e, em seu trabalho, explicam como as empresas japonesas inovaram, nos anos 80, por meio da interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Segundo Stewart (1998, p.61) “o capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem”. Essa ‘embalagem’ está despertando a atenção de muitos pesquisadores e parecem ser variadas as formas pelas quais tais embalagens podem ser representadas.

Nas definições apresentadas, o capital intelectual é descrito como relativo ao intelecto, que só os seres humanos possuem. Assim sendo o capital intelectual abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da aplicação e uso do conhecimento. O mercado começa a considerar como verdadeiro que a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis. Na maioria dessas empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor dos ativos tangíveis (ANTUNES, 2000).

### 2.2.3 Capital humano

Por vezes os conceitos de capital intelectual e capital humano se confundem e para alguns estudiosos o capital humano é componente do capital intelectual. Para outros, capital intelectual é somente aquele que deriva do conhecimento humano. Começa-se, porém, a perceber que a importância que o ser humano (possuidor do conhecimento) tem para as organizações transcende os conhecimentos que ele carrega.

Para Stewart (1998, p. 77), “se o capital intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Edvinsson e Malone), os seres humanos são a seiva que farão crescer as empresas”. Para aquele autor, o principal objetivo do capital humano é a inovação, seja sob a forma de novos produtos e serviços seja de melhorias nos processos de negócios.

Segundo Friedman, Hatch e Walker (2000, p.180),

“o capital financeiro e o tecnológico dependem completamente do capital humano, enquanto o capital humano só depende dele mesmo. Dinheiro e tecnologia não podem criar nada sem as pessoas, mas as pessoas podem ir mais longe do que o básico da sobrevivência junto com uma forte vontade de sobreviver e de produzir.”

Na definição acima, parece ficar implícito que, para esses autores, capital humano compreende o conjunto de benefícios que o indivíduo pode propiciar ou gerar em determinado ambiente e que quanto melhor o capital humano de uma organização, melhores resultados serão alcançados.

Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito, que está acumulado nas pessoas que compõem a organização, precisa ser socializado com os outros membros da empresa, iniciando-se uma espiral de criação do conhecimento.

A ação de socializar o conhecimento contido em cada indivíduo, para maximizá-lo, pressupõe um conjunto de comportamentos tais como: iniciativa, motivação, persistência, autocontrole, empatia, dentre outros, que não são considerados usualmente, como sendo comportamentos ligados ao conhecimento (ANTONACOPOULOU e GABRIEL, 2001). Esses comportamentos passam a ser analisados como integrantes de uma outra inteligência que não a inteligência cognitiva ou intelectual.

Foi Goleman (1995, p.46) quem primeiro formalizou o conceito de inteligência emocional, através de suas pesquisas, onde afirma que:

“... muitos indícios atestam que pessoas emocionalmente competentes- que conhecem e lidam bem como os próprios sentimentos, e lêem e consideram os sentimentos das outras- levam vantagem em qualquer campo da vida...Pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade.”

Em outras palavras, poder-se-ia se dizer que a inteligência emocional envolve a habilidade de resolver problemas, ter iniciativa, motivar-se, expor idéias, ser criativo, dentre outros comportamentos.

Segundo Stewart (1998, p.68) “o capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação, seja em decorrência de *brainstormings* em um laboratório ou de novas dicas no caderno de anotações de representante de vendas.”

Para Antunes (2000, p. 84), o capital humano

“... compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações... é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que podem otimizar essa relação de causa e efeito.”

O capital humano permite que se desenvolvam os trabalhos em rede e amplia a sua dimensão. Esse tipo de capital viabiliza e potencializa o trabalho em

rede frente a um número crescente de novos clientes, fornecedores e parceiros conectados à empresa. Para Goleman (1995, p.19) “as emoções são poderosos organizadores do pensamento e da ação, e paradoxalmente, são também indispensáveis para o raciocínio e a racionalidade.”

Aprimora-se e expande-se o capital humano porque se desenvolvem arranjos institucionais que promovem a inter-relação e integração entre as pessoas, comunidades e sociedades.

Na concepção de Friedman, Hatch e Walker (2000, p.150), a razão para o capital humano ter se tornado uma prioridade é a clássica e fundamental equação da oferta e procura, “o dinheiro e as novas tecnologias são abundantes hoje, enquanto o capital humano qualificado é, e está ficando cada vez mais escasso”. Essa parece ser a realidade em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, país onde trabalham os pesquisadores em referência, mas já começa a acontecer também em comunidades menos desenvolvidas, onde as vagas que exigem maior qualificação, inclusive em termos de capital humano, permanecem em aberto nas empresas por um período considerável de tempo.

Para Stewart (1998, p.78) “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem; e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.”

Para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático inútil e as competições internas. Goleman (1985) reforça que estados de espírito positivos, enquanto duram, aumentam a capacidade de pensar com flexibilidade e mais complexidade, tornando, assim, mais fácil encontrar soluções para os problemas.

Para Friedman, Hatch e Walker (2000, p.151):

“... quando as empresas realizam *downsizing*, fusão ou outro tipo de re-estruturação o valor do capital humano pode se perder, porque leva-se muito tempo para formar o modo como as pessoas de uma empresa aprendem. O valor do capital humano se dissipa não pelo simples fato de os funcionários individualmente saírem pela porta - o capital humano é mais do que pessoas. Em vez disso, essa perda de valor ocorre quando as organizações perdem suas equipes eficazes e sua cultura produtiva ou deixam de formá-las.”

Na perspectiva do capital humano, os seres humanos são vistos como alvo de investimento para o qual se prevê retorno. Dito de outra forma: em termos macroeconômicos, os governos investem em educação e treinamento prevendo retorno em forma de melhores índices de emprego e outros indicadores de prosperidade para o país. Em termos microeconômicos, as empresas investem, dentre outros, em programas de desenvolvimento profissional e comportamental, esperando pelo retorno na forma de elevação do nível de produtividade, do incremento da criatividade e em outros indicadores que possam ampliar o valor patrimonial da empresa.

A pesquisa acerca do capital humano tem despertado cada vez maior interesse não só de pesquisadores ligados a universidades ou institutos de pesquisa mas também de consultorias importantes.

Pelas definições apresentadas pode-se observar que o capital humano se centra nos indivíduos, mas estes devem relacionar-se para desenvolvê-lo. A pessoa que o desenvolve melhora sua produtividade e seus resultados, mas também é produzido um efeito na empresa, na comunidade e na sociedade em geral.

As interseções existentes entre as definições de capital intelectual e capital humano ainda devem perdurar por um período considerável de tempo. Mas, a cada dia, se torna mais claro que as empresas precisam de algo mais do que o conhecimento individual das pessoas que a integram.



#### 2.2.4 Capital social

São diversos os enfoques teóricos dados ao conceito de capital social, que tem sido objeto de diferentes disciplinas como a sociologia, a economia e a ciência política. Sem a pretensão de realizar uma análise que esgote o assunto, busca-se aqui uma revisão da literatura mais focada na ótica social do que na econômica.

Para Fischer (2002, p. 315),

“ o capital social no mundo dos negócios desempenha um papel potencializador e impulsionador de iniciativa bem maior que a disponibilidade de recursos naturais, de capital financeiro, de capital humano, etc. Em que pese sua condição de recurso criado pelo homem, o capital social distingue-se de outras formas de capital por que sua disponibilidade não depende de uma dotação da natureza, nem de um processo de acumulação original, nem de investimentos prévios e nem mesmo de capacitação de recursos humanos. No contexto de hoje, depende, única e exclusivamente, da capacidade que tiverem os membros de uma comunidade de praticar civismo, de engajar-se em empreitadas de bem-comum, confiando que estas iniciativas não sejam isoladas porque abrangem sempre um espectro maior da comunidade.”

Na definição proposta por essa pesquisadora, capital social é formado por um complexo de relações, costumes, normas, atitudes e iniciativas que conduzem à cooperação.

Para Bourdieu (1982), capital social é definido como a pertença a um grupo que assegura aos seus membros um conjunto de recursos atuais ou potenciais.

Segundo Putnam (1996, p. 177) “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”.

Nessas perspectivas teóricas, os componentes básicos do capital social são confiabilidade, cooperação, apoio recíproco, normas e cadeias de relações sociais.

As pesquisas efetuadas por Putnam na Itália o conduzem a concluir que conseguem acumular capital social aqueles povos que já têm uma longa tradição de solidariedade, cooperação e associativismo. Suas correlações estatísticas entre um conjunto selecionado de variáveis indicam que as regiões da Itália que tinham em sua cultura a tradição de atitudes positivas face à vida coletiva mais democrática e liberal foram justamente aquelas que se desenvolveram nos últimos 20 anos, ao contrário das que não tinham essa tradição, que continuam amargando o atraso.

Coleman (2000) define capital social como os aspectos da estrutura social que facilitam certas ações comuns dos agentes dentro da estrutura. Nessa visão teórica, o autor enfatiza a importância da existência de uma dada estrutura onde o capital social possa se concretizar.

Em diversas perspectivas teóricas, o capital social se cria quando existem relações anteriores entre as pessoas e onde há uma organização prévia, por mais precária que seja, nas quais seus membros estão inseridos.

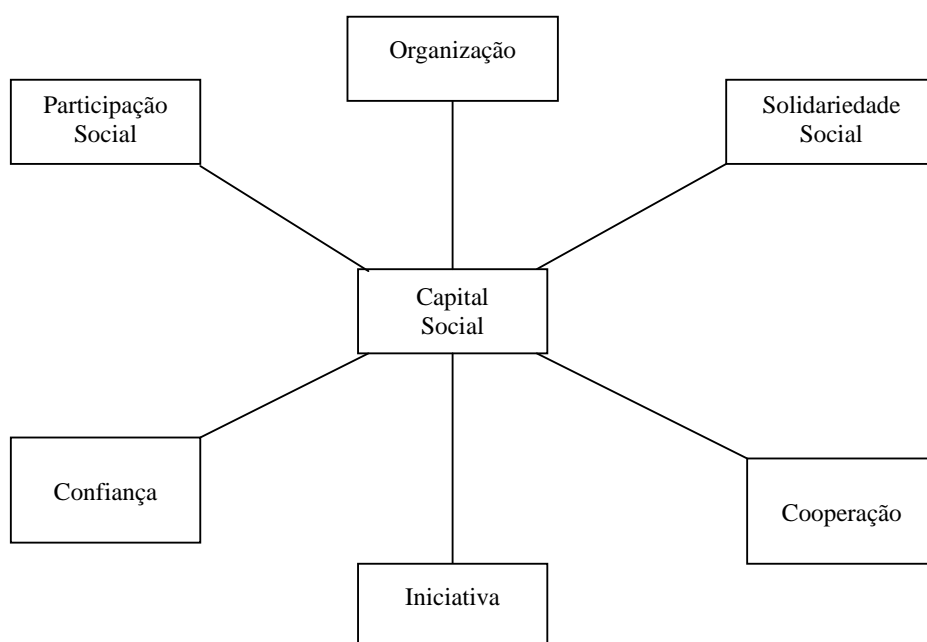
Como em outras formas de capital, também em relação ao capital social não há homogeneidade, pois ele pode manifestar-se de formas diferentes, dependendo das regras e da cultura da região considerada.

Para Melo Neto e Fróes (2002, p.55), capital social é o “acúmulo de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade ou sociedade, reforçando os laços de solidariedade, cooperação e confiança das pessoas, grupos sociais e entidades”. Esta definição reforça a existência de reciprocidade e cooperação para se concretizar as ações de capital social.

Fischer (2002, p.316), ao definir capital social, coloca a perspectiva cultural como fator determinante:

“ O capital social é essencialmente dependente de padrões de cultura que apresentam grande diversidade nos sistemas sociais. Na realidade, é quase impossível hoje estudar o comportamento de atores sociais sem contextualizar a cultura e a mentalidade que imprimem o modo *sui generis* com o qual cada sociedade ou grupo assimila as tendências evolutivas dos diversos sistemas econômicos, políticos e sociais. De um modo geral, pode-se dizer que os sistemas culturais convertem-se na expressão mais integrada dos *ethos* e da visão de mundo de atores sociais em contextos específicos.”

Melo Neto e Froes (2002, p. 55) apresentam de forma esquemática os fatores determinantes do capital social, conforme ilustração a seguir:



Fonte: Melo Neto e Fróes (2002, p.55)

Para os autores, só existe capital social quando todos esses fatores atuam conjuntamente por meio de um programa ou projeto social.

Para Coleman (2000), capital social é a capacidade disponível em grupos humanos para trabalharem juntos, visando a objetivos comuns.

Pode-se dizer que a existência de capital social é indicativo de dinamismo, associativismo e cooperação.

Em experiências como a da Terceira Itália, analisada por Cocco, Urani e Galvão (1999, p. 14) percebem-se

“... elementos que confirmam uma diferenciação da organização produtiva típica da grande indústria fordista consolidada no pós-guerra, pela despadronização dos produtos, a desverticalização da atividade produtiva e o surgimento de novos padrões de trabalho, seja no âmbito da indústria, seja no âmbito da sociedade.”

Tais elementos referem-se às novas relações entre a fábrica e o território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e os usuários, entre a produção e o consumo. Novas relações, mais sutis também podem ser percebidas entre o local de trabalho e local de moradia, entre tempo de trabalho e tempo de formação profissional, entre trabalho formal e trabalho autônomo.

Para Franco ( *apud* Melo Neto e Froes, 2002, p. 54), capital social:

“... são os níveis de participação e de organização que uma sociedade possui. Se uma sociedade não está tramada, na sua base, por miríades de organizações, se ela não tem iniciativa, se a confiança social entre os grupos sociais não existe ou é pequena, você também não pode ter desenvolvimento, nem mesmo crescimento econômico sustentado.”

Na tentativa de comparar as semelhanças e diferenças entre o capital social e o capital físico e humano, Maseda e Gómez (2002, p. 4) propõem o quadro a seguir:

**SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE CAPITAL SOCIAL E OUTRAS FORMAS DE CAPITAL (FÍSICO E HUMANO)**

**SEMELHANÇAS**

É um recurso em que se pode investir para obter benefícios futuros.

É um substituto e um complemento aos outros capitais.

Deprecia-se.

É apropriável.

Pode se transformar em outras formas de capital.

Expressa uma relação.

**DIFERENÇAS**

Não é tão fácil de ver e medir como os outros capitais.

É mais difícil de construir mediante investimentos externos.

Fonte: Maseda e Gómez (2002, p. 4)

A comunidade, empresa ou região que dispõe de capital social possivelmente deve possuir também altos níveis de participação, organização, confiança entre seus membros. A disponibilidade das pessoas para cooperar e atingir um objetivo é uma vantagem competitiva essencial e um dos recursos para o crescimento.

Um dos fatores presentes na maioria das definições de capital social refere-se à confiança, que se apresenta como aspecto determinante para a criação do referido capital. Davenport e Prusak (1998, p.16) enfatizam a confiança e sua participação nos mercados do conhecimento:

“ A confiança pode sobrepujar outros fatores que afetam positivamente a eficiência dos mercado do conhecimento. Se não houver confiança, qualquer iniciativa ligada ao conhecimento estará fadada ao fracasso, não importa o grau de apoio tecnológico e retórico com que se conte e nem mesmo se a sobrevivência da organização depende de efetiva transferência do conhecimento. “

Nessa afirmação, esses autores também expressam a interseção que precisa ocorrer entre os diversos capitais para a obtenção de resultados expressivos, duradouros e auto-sustentáveis.

Para Melo Neto e Froes (2002, p. 61), “somando-se o capital humano e o social instalado em uma determinada localidade, temos o somatório de suas potencialidades.” Essa afirmação permite ponderar que os fatores geradores de desenvolvimento que foram dominantes na velha economia (matérias primas, infraestrutura e capital financeiro) não garantem mais o desenvolvimento de uma região, país ou empresa. Na velha economia, o capital do conhecimento era suficiente para manter a empregabilidade, o desenvolvimento e a competitividade. Atualmente, o foco da atenção volta-se para as outras formas de capital. O capital humano permite que o trabalho em rede se amplie e que se desenvolvam novas estruturas institucionais. A expansão do capital social permite que novas organizações sociais se formem, integrando processos e atividades, formando-se novos arranjos que possibilitam a consecução de resultados consistentes e sustentáveis.

O estudo do capital social tem se intensificado e parece funcionar como dispositivo teórico para explicar e impulsionar o desenvolvimento econômico e social. Essa ótica parece motivar instituições, como o Banco Mundial, a eleger o capital social como tema prioritário de estudos e publicações.

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes nas empresas e comunidades. Todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas para continuar a existir.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional encontra definições diversas, Ferguson (*apud* Oliveira, 1998, p. 17) assim se expressa sobre a fragilidade das definições de clima organizacional:

“Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos.”

Forehand e Gilmer (*apud* Santos, 1999, p. 28) definem clima organizacional como “o conjunto de características que descrevem uma organização que

- a) distinguem uma da outra;
- b) mantém-se de certa forma permanente; e
- c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização”.

Para Campbell et al. (*apud* Santos, 1999, p. 29), clima organizacional é visto como:

“...um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas (tal como grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída.”

Na concepção desses autores, o clima organizacional é definido como sendo uma variável organizacional que pode ser percebida ou sentida de forma

particularizada pelos indivíduos que compõem a empresa e que lhe confere uma identidade peculiar.

Gellerman (1968) sugere que clima organizacional é algo próximo de uma 'personalidade' da organização, consistindo de esperanças, atitudes e preconceitos e que, na ausência de definições que possam ser aceitas generalizadamente, ele é como um amálgama de 'tons afetivos' na organização.

É interessante observar a ênfase desse autor no aspecto afetivo do clima organizacional, pois na maioria das vezes se associa clima aos aspectos de des/motivação e in/satisfação dos colaboradores. Incluir os aspectos afetivos na definição de clima contribuirá para o maior entendimento do que ocorre nas organizações.

O conceito de clima organizacional, conforme descreve Santos (1999, p.27), envolve o dilema do esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é operacionalizar o conceito para então medi-lo de forma confiável.

Schneider (1990) conceitua clima organizacional como uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente. Para formar as percepções do clima, o indivíduo possivelmente vai agir como um processador de informações, utilizando os dados objetivos da realidade e misturando-os às suas próprias características, valores e necessidades pessoais. Assim, cada pessoa poderá perceber e conceituar o clima de sua organização de acordo com o momento e a situação pessoal que esta passando.

Segundo Oliveira (1998, p. 20) clima organizacional é:



“...o potencial que uma organização tem em termos de comportamento afetivo, é multidimensional: além das influências externas que recebe, há a presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lideranças e de práticas organizacionais otimizadoras é componente necessário para a realização dos objetivos da organização.”

Nessa definição parece estar implícito que esse autor sustenta que a definição de clima organizacional é uma descrição do que as pessoas percebem e interpretam na organização.

Várias definições de clima organizacional fazem referência explícita a atitudes ou comportamentos, como a de Bennis (1972, p. 92): “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais.” Nessa definição, o autor expressa de forma clara a importância que dá às crenças e valores dos colaboradores para a formação do clima organizacional de determinada empresa e vai além, expressando que o clima não é dado apenas pelo que as pessoas sentem e pensam, mas também pelo que fazem.

Na definição de Litwin e Stringer Jr. (1971), clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento. Esses autores deixam explícito em sua definição de clima organizacional que ele é a percepção e interpretação das pessoas sobre a organização onde trabalham e que existe uma interação de mão-dupla entre clima e comportamento.

Para Muchinski (2004), o clima organizacional se refere a atributos de uma organização, uma descrição situacional medida de forma perceptiva. Um ponto a ser ressaltado é que essa atribuição ao indivíduo leva à evidência de que o clima

organizacional pode ser percebido de forma diferente pelos indivíduos que a compõem. Assim, para uns, ele pode estar adequado e para outros, não.

Na maioria das definições propostas, clima organizacional parece estar intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores. Parece que quando há elevada motivação entre os colaboradores, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação. Por outro lado, quando há baixa de motivação entre os colaboradores, seja por frustração ou insatisfação das necessidades, o clima organizacional parece tender a abaixar-se.

Para Koslowski e Hults, (1997, *apud* Oliveira,1998, p.19): “o clima organizacional é dado por vários conjuntos de descrições, feitas pelas pessoas e correspondendo à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas percepções sobre esse contexto.” Embora esses autores não especificuem o que compõe o referido contexto da empresa, presume-se que se referem aos fatores que têm a propriedade de causar insatisfação e desmotivação tais como a gestão da empresa, as condições de infra-estrutura de trabalho (local de trabalho, condições de segurança e higiene, localização, horário, dentre outros) e a presença/ausência e qualidade das políticas de Recursos Humanos.

Para Tagiuri (1969) clima organizacional é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que : a) é percebido pelo seus membros; b) influencia seu comportamento; e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características ou atributos da organização.

A maioria das definições de clima organizacional o apresenta como um conjunto ou uma rede, ou como sendo uma forma pela qual as pessoas, através

dessa rede, interagem com a empresa, isto é: como as pessoas estão pensando, crendo, sentindo e agindo. Embora, desses quatro elementos, o comportamento seja o mais observável, nem todos os autores o inserem em suas definições.

Mesmo após várias definições, abrangendo uma ampla gama de aspectos, ainda há fatores a serem considerados. A influência do contexto externo às empresas não aparece de forma explícita nas definições citadas. As condições contextuais externas (legislação, política, variáveis econômicas, dentre outras) têm efeito real sobre o comportamento das pessoas na empresa.

Como síntese, Santos (1999, p. 41) coloca que pode-se traçar algumas considerações que parecem ser comuns às diferentes abordagens:

- 1) O clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores da organização, podendo afetar a motivação e satisfação no trabalho.
- 2) Trata-se de um conceito abrangente, por ser uma forma de retratar muitas percepções através de um número limitado de fatores;
- 3) Evidencia-se, geralmente, como um atributo da organização, porém a partir da percepção de seus colaboradores.

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLOGIA

O foco de pesquisa deste trabalho se concentra em verificar se ocorreu melhoria no clima organizacional da FUCAPI após a realização de um programa de ações de responsabilidade social corporativa.

A natureza da pesquisa e os aspectos analisados apontam para uma investigação relacionada com percepções, experiências vividas e sentimentos presentes nos indivíduos. Portanto, este trabalho de pesquisa utilizou o método qualitativo de investigação, como definido por Flick (2004), que permite à pesquisadora adotar uma perspectiva interpretativa na condução do estudo.

Ainda segundo Flick (2004, p. 43), são as seguintes as características da pesquisa qualitativa:

- perspectiva dos participantes;
- reflexividade do pesquisador e da pesquisa;
- variedade de abordagens e métodos;
- construção da realidade como base;
- texto como material empírico.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO

Para a realização da pesquisa, objeto deste projeto, optou-se por um método qualitativo que, segundo Flick (2004, p. 36), caracteriza-se pela

“...concentração nos pontos de vista dos sujeitos e no significado que eles atribuem às experiências e eventos, bem como a orientação em relação ao significado dos objetos, atividades e eventos.”

A pesquisa realizada utilizou a classificação adotada por Vergara (2003, p.44-48), que estabelece como critérios básicos para a presente investigação, os seguintes :

### 3.1.1 Quanto aos fins

O tipo de pesquisa desenvolvido é classificado como descritiva, por expor determinadas características de uma população específica - os colaboradores da FUCAPI - e descrever a possível melhoria no clima organizacional após a realização de ações de responsabilidade social corporativa .

No caso da presente pesquisa, que visou correlacionar as ações de responsabilidade social corporativas e a melhoria no clima organizacional da empresa que as executa, os estudos de natureza descritiva propõem-se a investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal.

O objeto de estudo está voltado para se verificar a melhoria no clima organizacional após a realização de ações de responsabilidade social desenvolvidas pela FUCAPI.

### 3.1.2 Quanto aos meios

A metodologia utilizada neste estudo resultou de uma composição dos seguintes tipos de pesquisa: de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso.

Utilizou-se a pesquisa de campo por se tratar de uma investigação empírica, a ser realizada no local onde ocorrem os fenômenos, isto é na FUCAPI, e cuja pesquisa se dispõe a descrever como as ações de responsabilidade social corporativa podem contribuir para a melhoria no clima da organização da empresa que as executa.

Para tal foram realizadas entrevistas com gestores da FUCAPI.

Também foi utilizada a pesquisa documental, já que nesta investigação se examinaram os arquivos da FUCAPI, seus regulamentos e normas internas, organogramas, pesquisas feitas pela organização, relatórios, pesquisas, correspondências e demais documentos disponibilizados pela referida Fundação.

Para a fundamentação do referencial teórico foi utilizada pesquisa bibliográfica através de um estudo sistematizado com base em livros, periódicos, revistas, trabalhos acadêmicos e internet, de forma a desenvolver o arcabouço analítico para o estudo.

O trabalho também utilizou como tipo de pesquisa o estudo de caso, já que, segundo Yin (2001), essa abordagem é apropriada quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos em um contexto de vida real e por estar circunscrito à organização pesquisada, neste caso a FUCAPI, o que pode proporcionar um maior aprofundamento e detalhamento à pesquisa. Neste sentido Yin (2001, p. 21) afirma que

“...o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real -tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.”

Para a análise do estudo de caso foi utilizada a lógica de adequação ao padrão (Yin, 2002, p. 136). Segundo esta lógica, compara-se um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, isto é, a partir da suposição inicial de que a implementação de ações de responsabilidade social corporativa contribui para a melhoria do clima organizacional, faz-se uma comparação conceitual entre o padrão teórico definido por Melo Neto e Fróes (2002) e Santos (2000), que definem responsabilidade social corporativa e o clima organizacional, respectivamente; e as

ações praticadas no campo que foram objeto do estudo de campo realizado na FUCAPI.

## **3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA**

### **3.2.1 Seleção dos sujeitos**

Tratando-se de estudo de caso de natureza qualitativa, a estratégia amostral mais recomendável - e que foi adotada nesta dissertação - é a amostra intencional (*"purposeful"*), onde o critério de escolha é a riqueza de informação que cada sujeito pode proporcionar (PATTON, 2002).

Foi realizada entrevista não-estruturada com informante chave, profissional que participou da implementação das ações de responsabilidade social corporativas e que conhece em detalhe sua realização.

A entrevista com essa informante chave (gestora de Recursos Humanos) forneceu subsídios para a seleção dos demais sujeitos.

### **3.2.2 Sujeitos**

Os empregados selecionados demonstraram conhecer a organização pesquisada em profundidade, todos têm um longo tempo de serviço e conhecem o contexto e a execução das ações de responsabilidade social corporativa realizadas. Os sujeitos da pesquisa são diretores, coordenadores e assessores da FUCAPI, todos trabalhadores assalariados e efetivos (com contrato em carteira assinada), de ambos os sexos, com, no mínimo, dois anos de trabalho na empresa pesquisada, visto que as ações sociais passaram a ser desenvolvidas na FUCAPI a partir de 2004.

Os entrevistados são ocupantes de áreas estratégicas da FUCAPI, em função da participação desses indivíduos durante todo o processo de definição e execução das ações sociais desenvolvidas pela empresa. O quadro abaixo discrimina o cargo, área e tempo de serviço de cada um dos entrevistados:

Participantes	Cargo	Área	Tempo de serviço
A	Diretor	Produtos Educacionais	22 anos
B	Consultor	Produtos Educacionais	22 anos
C	Consultor	Novos Negócios	22 anos
D	Assessor	Planejamento	19 anos
E	Coordenador	Novos Negócios	8 anos
F	Analista	Gestão do Conhecimento	11 anos
G	Líder	Planejamento	20 anos
H	Coordenador	Governança e Tecnologia	18 anos
I	Diretora	Diretoria	19 anos

Fonte: elaboração própria

### 3.3 COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas permitem uma variedade de procedimentos e instrumentos a serem utilizados na fase de coleta de dados. Segundo Yin (2001, p. 105), “a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências”. Para fins deste trabalho, os dados foram coletados por meio de análise de documentos da própria empresa e de pesquisa de campo, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas.



### 3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi realizada nos arquivos da empresa estudada. Dentre os documentos utilizados para análise foram relevantes os relatórios gerenciais acerca das atividades de responsabilidade social realizadas, onde está detalhada cada ação empreendida.

O documento do censo demográfico realizado na comunidade da Lagoa Verde, em dezembro de 2003, foi objeto de análise minuciosa. Nesse documento constam informações detalhadas acerca do perfil e características da comunidade da Lagoa Verde.

Também foram analisadas a pesquisa interna de satisfação realizada em 2002, informativos internos, atas de reunião, organogramas, relatórios de atividades, cronogramas, regulamentos, manuais da qualidade, memorandos, e-mails internos, publicações, normas internas e demais documentos relevantes e disponibilizados na organização sobre a execução de ações sociais externas e clima organizacional.

Os documentos analisados correspondem ao período de janeiro de 2003 a dezembro de 2005.

### 3.3.2 Pesquisa de campo

A inserção no campo foi facilitada pelo fato de a pesquisadora ter sido consultora de recursos humanos da empresa do período de março de 2003 a março de 2006. Esse fato possibilitou à pesquisadora observar a implementação das ações de responsabilidade social corporativa desde sua concepção até a sua execução na comunidade.

A pesquisa de campo foi realizada na sede da empresa por meio de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas, realizadas no período de setembro a dezembro de 2005.

O procedimento da coleta de evidências seguiu a seguinte ordem:

### 3.3.2. 1 Entrevista não-estruturada

A entrevista não-estruturada foi realizada no início da coleta de dados, a fim de facilitar a percepção da pesquisadora quanto aos aspectos mais específicos a serem focalizados e aprofundados (YIN, 2001, p. 63). A entrevista não-estruturada foi conduzida de forma espontânea com um informante-chave. A funcionária escolhida como informante chave, está na organização há três anos e é a gerente responsável pelas atividades de RSC na FUCAPI. Demonstra profundo conhecimento acerca do programa de responsabilidade social corporativo da FUCAPI, bem como de todo o processo que levou à tomada de decisão, à escolha da comunidade da Lagoa Verde e ao detalhamento das etapas que compuseram o programa social. A entrevista foi realizada na sala dessa gerente, sem a participação de terceiros.

Como resultado dessa primeira abordagem com a informante chave, a pesquisadora identificou que as ações de responsabilidade social corporativa foram recebidas com positividade pelos funcionários e a decisão da organização de atuar na comunidade da Lagoa Verde também agradou aos colaboradores.

Dessa forma, a partir de suas interpretações e percepções sobre as ações de responsabilidade social corporativa e a reação dos funcionários à sua execução, a informante chave forneceu à pesquisadora informações relevantes ao objeto da pesquisa, além de indicar fontes nas quais poderiam ser encontradas evidências que auxiliaram no estudo.

A partir dos dados coletados na entrevista com a informante chave, a pesquisadora elaborou o roteiro de perguntas, à luz dos objetivos final e intermediários apresentados no capítulo I deste trabalho, e que foram utilizados nas entrevistas semi-estruturadas.

### 3.3.2.2 Entrevistas semi-estruturadas

Antes de iniciar as entrevistas semi-estruturadas que serviram de material para a pesquisa, um novo contato foi realizado com a Gestora de Recursos Humanos de modo a definir a forma como os funcionários a serem entrevistados seriam avisados e como seria feita a agenda das entrevistas.

A Gestora de Recursos Humanos optou pelo envio de e-mail para os sujeitos da pesquisa explicando-lhes, de forma geral, do que se tratava o estudo e que seriam contatados pela pesquisadora.

Em seguida, a pesquisadora entrou em contato com os sujeitos e foram agendadas as entrevistas.

Assim, a pesquisadora iniciou as entrevistas semi-estruturadas seguindo o conjunto de perguntas previamente elaboradas, oriundas da entrevista com a informante chave, e aplicadas aos colaboradores que tiveram acesso desde a tomada de decisão até a implementação das ações de responsabilidade social corporativa da FUCAPI.

Os entrevistados foram instados a responder as perguntas de um roteiro básico, que poderia ser alterado em função da dinâmica da entrevista, do decorrer do diálogo ou do interesse demonstrado com o assunto. A entrevista estava sujeita a alterações, no sentido de acompanhar percepções, imagens e idéias dos entrevistados.

Para registrar as entrevistas semi-estruturadas foi utilizado um gravador, mediante o consentimento de cada entrevistado.

Esse tipo de entrevista propiciou à pesquisadora compreender o significado e importância que os atores envolvidos na pesquisa atribuem às ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas na comunidade da Lagoa Verde e seu efeito na organização.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em função de a pesquisa estar situada em um campo das ciências sociais e humanas, optou-se pela abordagem qualitativa e pela interpretação dos dados coletados. Os dados transcritos foram tratados a partir de uma abordagem baseada na hermenêutica, buscando-se interpretar o significado do texto. Essa abordagem assume que o comportamento humano é interativo e que os seres humanos devem ser entendidos dentro do contexto em que vivem (MOREIRA, 2002)

Após as entrevistas, as mesmas foram transcritas, mantendo-se na íntegra o relato de cada entrevistado na transcrição. Cada transcrição foi objeto de análise detalhada onde se buscou assinalar a percepção predominante de cada entrevistado acerca das ações de responsabilidade social corporativa e sua possível influência no clima organizacional da empresa.

A grande massa de dados colhidos foi separada em unidades menores-padrões - e deu origem a uma planilha Excel, onde se especificou a qual dos entrevistados está ligado cada padrão. Em seguida os dados foram reagrupados em subtemas, que se relacionavam entre si de forma a ressaltar os padrões identificados nos discursos dos sujeitos da pesquisa.

Para Flick (2004, p. 36) “a concentração nos pontos de vista do sujeito e no significado que eles atribuem às experiências e eventos, bem como a orientação em relação ao significado dos objetos, atividades e eventos, permeia grande parte da pesquisa qualitativa.” Portanto, a interpretação fenomenológica foi o fio condutor no tratamento e na análise das evidências coletadas.

De acordo com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa e utilizando-se das entrevistas realizadas com uma amostra intencional e não probabilística de colaboradores da FUCAPI, os dados analisados foram agrupados em temas de modo a aprofundar a análise dos dados coletados.

Num segundo momento, os temas foram correlacionados com o referencial teórico apresentado no capítulo 2 deste estudo.

Quando se está desenvolvendo uma investigação a partir do relato de pessoas e da leitura de documentos produzidos por elas, torna-se fundamental uma postura interpretativa. É através dela que é possível chegar ao significado a ser compreendido. Nas palavras de Flick (2004, p. 42), “busca-se entender a opinião de um sujeito ou diferentes sujeitos, o curso de situações sociais (conversas, discurso, processos de trabalho), ou as regras culturais ou sociais para uma situação.” Neste trabalho buscou-se analisar se, na percepção dos entrevistados, as ações de responsabilidade social corporativa praticadas pela FUCAPI exerceram alguma influência em seu clima organizacional.

Os dados coletados durante este trabalho, em função da natureza do problema a ser investigado, foram tratados de forma qualitativa, através de análise de texto, mais especificamente, da análise temática proposta por Boyatzis (1998), onde se estabelecem as condições indutivas para a identificação de padrões, temas e subtemas que serão analisados no capítulo Análise dos Dados e Resultados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A abordagem de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho apresenta algumas limitações que valem ser citadas:

Quanto à pesquisa bibliográfica:

- não se esgotam as informações sobre o assunto. Existem inúmeras publicações sobre o tema e a escolha das obras a serem utilizadas deveu-se às referências obtidas no meio acadêmico e no meio empresarial;

Quanto à pesquisa documental:

- a análise ficará restrita ao acervo de documentos internos que a empresa julgar suficiente disponibilizar para a pesquisa;

Quanto à seleção dos entrevistados:

- é possível que os sujeitos selecionados para as entrevistas não sejam os mais representativos do universo a ser pesquisado, mas esse é um risco de qualquer processo de investigação;

- a própria impossibilidade de se entrevistar todos os colaboradores da empresa escolhida;

Quanto ao método de estudo de caso:

- a escolha do método de estudo de caso, fornece “pouca base para se fazer uma generalização científica “ (Yin, 2002, p. 29); no entanto, esse mesmo autor explica que os estudos de caso pretendem oferecer generalizações a proposições teóricas e não a populações ou universos. Assim, cabe ao pesquisador adequar essas generalizações a um conjunto de situações particulares.

Quanto à pesquisa de campo:

- o fato de a pesquisa de campo estar circunscrita a uma única organização, dificultando generalizações;

- as constantes alterações no ambiente das organizações que fazem com que a validade da pesquisa tenha um caráter mais retrospectivo do que prospectivo, uma vez que o cenário futuro é de mudanças aceleradas.

Por fim, reconhecendo estas limitações, a abordagem escolhida passa a permitir um caminho de tratamento do tema, que buscou responder ao problema formulado, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas procurando contribuir para a temática proposta.

## **CAPITULO 4**

### **DESCRIÇÃO DO CASO**

#### **4.1 BREVE HISTÓRICO DA FUCAPI**

Após a implantação, na Zona Franca de Manaus- ZFM, de várias indústrias das áreas de eletrônica, eletromecânica, ótica, relojoaria e de veículos que vieram atraídas pelos incentivos fiscais especiais ali oferecidos, rapidamente se formou um pólo industrial, tornando-se necessária a criação de instrumentos capazes de dar suporte técnico ao seu desenvolvimento.

Em 1982, após a realização de estudos e levantamento sobre as necessidades do parque industrial da ZFM , surgiu a FUCAPI , então com o nome de Fundação Centro de Análise de Produção Industrial, uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que tinha como objetivo dotar o setor industrial e as áreas do Governo, de apoio técnico local e efetivo na realização de pesquisas no setor eletrônico e em outros setores de interesse do parque industrial, tais como o mecânico, ótico, relojoeiro e de veículos. Criada pela Federação das Industrias do Estado do Amazonas – FIEAM; Centro da Indústria do Estado do Amazonas – CIEAM; e pela Fundação Universidade do Amazonas, como apoio técnico do Grupo Executivo Interministerial de Componentes e Materiais - GEICOM, ligado ao Ministério das Comunicações e da SUFRAMA- Superintendência da Zona Franca de Manaus, a FUCAPI iniciou suas atividades efetivamente em novembro de 1983, quando inaugurou suas próprias instalações.



Atendendo ao objetivo de prestar apoio técnico à Suframa e às empresas da ZFM visando ao desenvolvimento tecnológico e à consolidação do modelo industrial implantado em Manaus, a FUCAPI ampliou sua atuação e voltou-se também para o ensino técnico-profissionalizante nas áreas que atendessem às necessidades do pólo industrial. Ampliando suas atividades com ações de pesquisa e inovação tecnológica, em 1987 passa a denominar-se Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica.

Na área educacional, a FUCAPI implantou ao longo dos anos, escolas profissionalizantes de ensino médio e ensino superior. O ensino médio atende cerca de 800 alunos e o superior possui cerca de mil alunos, oferecendo cursos de Engenharia de Comunicações, Administração com ênfase em Inovação, Gestão de Serviços, Análise de Sistemas, Ciência da Computação, Engenharia da Produção Elétrica e Design de Interface Digital.

Na área de informática, a FUCAPI tem infra-estrutura de tecnologia da informação e suporte técnico para o desenvolvimento e manutenção de sistemas demandados por seus clientes.

Desde 1987, a FUCAPI atua no desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), utilizando os recursos da Lei de Informática, em parceria com empresas multinacionais instaladas na região, como Siemens, Philips, Nokia, Xerox, etc.

Com a Suframa, a FUCAPI tem um amplo contrato de prestação de serviços na área de informática, análise e acompanhamento de projetos industriais. Ao longo do tempo, o estabelecimento de parcerias com empresas instaladas no Pólo Industrial de Manaus e com entidades de desenvolvimento regional vem se ampliando.

A organização possui laboratórios certificados pelas Normas ISO e credenciados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, dotados de equipamentos para realizar ensaios e testes nas áreas de metrologia dimensional, segurança de brinquedos, de isqueiros e metrologia de grandezas elétricas.

Em outubro de 1998, a FUCAPI recebeu cinco certificações da Norma ISO 9001. Em 2001, a recertificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, pelas normas NBR ISO 9001:2000, a credencia para ampliar a prestação de serviços junto às empresas do Pólo Industrial de Manaus.

Também em 1988, a Fucapi, através do Centro de Informação, assina os primeiros contratos com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, a fim de difundir o tema da propriedade intelectual entre a comunidade empresarial do Pólo Industrial. O objetivo dessa atividade é despertar o interesse do empresariado local para a importância da proteção das criações intelectuais para o crescimento econômico e tecnológico.

A Fundação vem desenvolvendo projetos e atividades em áreas consideradas estratégicas para a região, tais como “*design*” e meio ambiente. O projeto Design Tropical tem uma amplitude social, pois visa à incorporação de tecnologias e “*design*” à produção de artesanato de madeira, produzidos a partir de resíduos da floresta.

A preservação do meio ambiente em sintonia com o desenvolvimento sustentável passou a ser atividade da FUCAPI através da criação do Centro Tecnológico Ambiental –CETAF, que foi criado com o objetivo de prestar consultoria às empresas, visando à identificação, implantação e monitoramento de ações que minimizem os mais diversos tipos de impactos ambientais.

## 4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA FUCAPI

### Missão

O compromisso primeiro da FUCAPI é com o desenvolvimento sustentável da região. Sua contribuição potencial configura-se, de modo particular, através das dimensões tecnológica e educacional desse desenvolvimento.

Exercita suas capacidades por meio da prestação de serviços tecnológicos especializados, implantação e gestão de projetos tecnológicos, adaptação, desenvolvimento e difusão de tecnologias e formação e treinamento de recursos humanos, procurando desenvolver novas competências e habilidades.

No intuito de realizar esta missão em sua plenitude, articula parcerias com instituições, empresas e agências governamentais para o fortalecimento dos sistemas local, regional e nacional de ciência, tecnologia e inovação.

### Visão

A FUCAPI pretende ser uma instituição nacional e internacionalmente reconhecida pelo comprometimento com o desenvolvimento regional, tendo seu nome associado a questões no âmbito da tecnologia e da inovação.

No plano local, deseja fortalecer-se para a sociedade, como um instituto tecnológico e de ensino de referência, pela capacitação de seus profissionais e excelência no desempenho de suas atividades.

### Valores

- A organização deve proporcionar o crescimento profissional e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham;

- O ambiente de trabalho deve ser amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas;
- Conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, deve ser utilizado na construção do bem comum;
- Toda atividade que mereça ser executada deve ser bem executada;
- A organização deve demonstrar seu compromisso social, bem como estimular seus colaboradores a assim também procederem;
- A busca pela inovação é um comportamento que merece ser continuamente exercitado.

#### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUCAPI

O planejamento estratégico da organização é chamado internamente de Sistema de Gestão Estratégica da FUCAPI e, dentre as ações essenciais para obtenção dos resultados desejados pela organização, inclui também um plano de ações sociais que tem como foco a comunidade situada em seu entorno, o bairro da Lagoa Verde.

Para viabilizar a estratégia referente às ações sociais foi criado um Comitê, formado por gestores da FUCAPI que teve como atribuição inicial apresentar um plano de ação.

Antes de elaborar qualquer ação, o Comitê decidiu pela realização de um censo demográfico no Bairro Lagoa Verde e realizar várias reuniões com os líderes comunitários do bairro. Foram contatos profissionais para realizar as visitas do censo, bem como para coletar as informações através de questionário elaborado por pesquisadores da FUCAPI.

Através do censo foram coletadas informações sobre escolaridade, nível de ocupação e renda, habitação, cidadania e qualidade de vida. A análise dos dados coletados desencadearam o planejamento e a execução do plano de ações sociais da FUCAPI.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O quadro abaixo especifica a área de lotação dos colaboradores da FUCAPI e descreve o nível de escolaridade de seu pessoal.

Diretorias	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
Presid.	3	35	16	11	3	0	68
DTEC	18	151	62	19	9	1	260
DPED	2	26	36	13	20	3	100
Suframa	23	304	166	61	20	0	574
Total	46	516	280	104	52	4	1002

Fonte: Fucapi/ julho 2005

Do quadro de pessoal da FUCAPI, 43,91% correspondem a colaboradores com graduação e pós-graduação. Tomando-se por base os profissionais com mestrado e doutorado, o percentual se situa em 5,58%. Considerando-se que a organização está situada na região brasileira de menor escolaridade, esses indicadores se tornam mais significativos.

#### ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO/julho 2005

Total de Colaboradores da FUCAPI	1.002
Horas Investidas em Treinamento	1.469
Índice de Capacitação e Treinamento	<b>1,47</b>

Fonte: Fucapi

#### 4.5 CENSO DEMOGRAFICO DA COMUNIDADE DA LAGOA VERDE

No planejamento da programação de ações sociais externas que a FUCAPI desejava realizar junto à comunidade da Lagoa Verde, a primeira atividade consistiu de um censo demográfico, que deu subsídios para o planejamento e execução das ações sociais direcionadas para as necessidades mais prementes dos moradores do bairro.

Em novembro de 2003 o censo foi realizado, sob a coordenação de quatro economistas e um administrador do quadro permanente da organização e envolvendo 12 entrevistadores de campo, contratados exclusivamente para esse serviço. Foram realizadas 397 visitas domiciliares, em 5 logradouros (ruas e avenidas) e em becos e vielas, totalizando 1743 pessoas, correspondendo à média de 4,39 habitantes/domicílio. Foi gerado documento, que se encontra mencionado nas referências deste estudo.

As principais informações obtidas pelo censo no bairro da Lagoa Verde estão listadas abaixo:

- A comunidade Lagoa Verde, pelos estudos censitários do IBGE, está inserida no Bairro Industrial - Zona Sul da cidade de Manaus, não havendo delimitações oficiais e dados específicos para essa comunidade. (FUCAPI, p.1)
- Em 79,60% dos domicílios reside apenas uma família, enquanto em 8,56% dos domicílios há mais de três famílias sob o mesmo teto.
- A média de moradores por domicílio corresponde à 4,39 pessoas por residência.
- Dos pesquisados, 42,45 % estão na faixa etária de 18 a 40 anos; destes 51,86 % são do sexo feminino e 48,14% do sexo masculino. Dentre os entrevistados, cerca de 10% tem mais de 50 anos e 22,2 % são crianças na faixa de 0 a 10 anos.

- O quadro econômico do bairro, observando-se os níveis de renda bruta declarada pelos entrevistados, tem como faixa de maior representatividade a de 2 a 4 salários mínimos, com 27,96%; em seguida, situa-se a faixa de 1 a 2 salários mínimos, com 21,15%.
- No que se refere à ocupação da mão-de-obra, verificou-se que 30,12% dos entrevistados encontravam-se exercendo alguma atividade econômica, seja ela formal ou informal. Na comunidade, 8,38% disseram não possuir Carteira de Trabalho. O contingente de desempregados situou-se na ordem de 17,50% dos entrevistados, representando 303 pessoas.
- Observou-se que 37,35% dos entrevistados estavam estudando regularmente. Pelo perfil da escolaridade, registrou-se maior frequência das pessoas com ensino fundamental incompleto, representando 41,77% do total entrevistado. O ensino médio completo vem a seguir com 21,00%. Os analfabetos eram 4,48% e os de nível superior (completo ou incompleto) 1,72%.
- Quanto à participação dos entrevistados em cursos de informática, constatou-se que apenas 19,45 % tinham participado de algum curso de informática (Word, Excel, Power Point, Internet).
- A existência de microcomputadores foi constatada em 8,56% dos domicílios visitados. Já o acesso à internet estava limitado a 3,53%.
- A área ocupada pela comunidade Lagoa Verde é produto da invasão de uma área da Suframa. Cerca de 65,99% moram na comunidade há mais de 10 anos.
- O tipo de moradia predominante na comunidade são as casas, com 88,41%, enquanto 3,02% são apartamentos e 8,57% são apenas quartos ou cômodos.
- O tipo de construção predominante é a alvenaria, com 72,80%; 20,65% são de madeira e 6,55% são mistos (alvenaria e madeira).

- Das residências pesquisadas, 99,24% tem energia elétrica e 86,40% estão ligadas à rede geral de abastecimento de água.
- Nas reuniões com os líderes comunitários e nas visitas foi ressaltada a carência com relação às atividades de lazer, visto que o bairro não dispõe de área de lazer, praça ou outro espaço apropriado à prática de esportes e de convívio social.

As informações coletadas no censo da Lagoa Verde foram instrumentos significativos para a FUCAPI planejar e executar seu programa de Responsabilidade Social Corporativa, priorizando atividades e administrando os recursos disponíveis a partir de demandas realísticas.

#### 4.6 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDAS PELA FUCAPI

A diretoria da Fundação decidiu, em seu planejamento estratégico para o ano de 2003, que daria início ao seu programa de Responsabilidade Social (RSC), o que foi feito logo após a realização de censo demográfico na Comunidade da Lagoa Verde.

As ações de RSC listadas abaixo foram empreendidas de 2004 a 2005.

- Campanhas de doação de alimentos:

Segundo os critérios do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, uma família que vive com renda de até US\$ 30,0/ mês é considerada como de padrão de vida abaixo da linha de pobreza . O censo realizado na Lagoa Verde detectou que 3,53% da população da comunidade, o que corresponde à 14 famílias, tem rendimento de até meio salário mínimo/ mês, ou seja uma situação um pouco superior à da linha de extrema pobreza. A FUCAPI decidiu, como sua



primeira ação do programa de responsabilidade social, a realização de campanhas de doação de alimentos entre seus colaboradores. Os produtos dessas campanhas foi direcionado prioritariamente a essas famílias consideradas em situação de exclusão social.

- Cursos de Informática:

Os dados do censo evidenciaram que, na população da Lagoa Verde, 30,12%, representando 525 pessoas, encontram-se exercendo alguma atividade econômica, seja ela formal ou informal. Para o cálculo do contingente de desempregados, foi considerada a população da faixa etária acima de 18 e abaixo dos 65 anos, o que resultou num contingente de 292 pessoas, ou 16,75% da população.

Para efeito ilustrativo, os números do IBGE, relativos ao mês de dezembro de 2003 - mês da realização do Censo da FUCAPI, apontavam uma taxa de desemprego nas seis regiões metropolitanas do Brasil, apuradas pela Pesquisa Mensal de Emprego, da ordem de 10,9%.

O Censo também identificou 98 pessoas com o ensino médio completo porém desempregadas e sem conhecimento de informática básica. Diante da análise dessas informações, a organização optou por estruturar cursos de informática com 30 horas de duração, onde os moradores puderam aprender o uso das ferramentas Word, Excel e internet. O objetivo consistiu em ampliar as condições de empregabilidade da comunidade. A operacionalização dos cursos foi viabilizada através da ação voluntária de colaboradores da FUCAPI que atuaram como

instrutores nos cursos de Informática. Foram realizadas 4 turmas com a participação de 69 pessoas da comunidade da Lagoa Verde.

A organização realizou acompanhamento após a finalização dos cursos para verificar o nível de desemprego das pessoas treinadas. Após 6 meses da realização do treinamento, das 69 pessoas treinadas, 12 haviam se colocado no mercado de trabalho.

- Atendimento odontológico:

Nas informações obtidas através do censo, foi verificado que o posto de saúde mais próximo da comunidade da Lagoa Verde não dispõe de tratamento odontológico. Acrescentando-se a esse dado que o contingente de crianças na faixa etária de até 10 anos é de 387 crianças, a FUCAPI decidiu disponibilizar atendimento odontológico básico e a aplicação de flúor nas crianças da comunidade.

A ação foi estruturada em parceria com a ONG Associação Sorriso Amazônico, que forneceu a mão-de-obra, ficando sob a responsabilidade da FUCAPI a estruturação da ação e o material necessário para o atendimento. As crianças foram cadastradas na Associação de Moradores para posterior acompanhamento. Foram realizadas palestras educativas sobre higiene bucal, anamneses e aplicação de flúor em 100 crianças.

- Comemoração do Dia da Criança:

O Censo constatou que a população da comunidade da Lagoa Verde é composta de maioria absoluta de jovens: cerca de 32% estão na faixa de 0 até 15 anos, o que corresponde a 558 pessoas. Outra constatação do Censo é a inexistência de áreas de lazer na comunidade ou adjacências. A FUCAPI optou por

realizar festas para comemorar o Dia das Crianças, objetivando proporcionar atividades de lazer e recreação. Foi definido que o público-alvo dessa atividade seriam as crianças de até 12 anos, o que corresponde a 22,20% da população da comunidade, ou seja, 387 crianças. Foram realizadas brincadeiras, teatrinhos, apresentação de palhaços e distribuídos lanches. Houve a participação de cerca de cem crianças da comunidade.

- Comemoração do Dia do Idoso:

O censo realizado detectou que, da população da Lagoa Verde, cerca de 10% - 176 pessoas, têm acima de 60 anos, sendo que, destes, 55 são aposentados.

Manaus conta com um parque de atividades - Parque do Idoso - concebido especificamente para atender às pessoas com mais de 60 anos, onde é possível realizar atividades sociais, desportivas, de lazer, cursos, acompanhamento preventivo de pressão arterial, controle de diabetes, dentre outros. A FUCAPI decidiu comemorar o Dia do Idoso proporcionando às pessoas de mais de 60 anos da Lagoa Verde uma visita guiada ao Parque do Idoso. Os objetivos da atividade foram: divulgar as atividades do Parque do Idoso; estimular a inscrição como participante nas atividades do Parque (que são gratuitas); e melhoria da qualidade de vida do idoso. Participaram da visita guiada 42 idosos.

- Semana do Esporte:

Diante do grande número de crianças e adolescentes na comunidade e a inexistência de área de lazer na comunidade ou nas proximidades, a FUCAPI decidiu intensificar as ações voltadas para esse público. Foi estruturada a Semana

do Esporte, com atividades diversificadas, incluindo também um campeonato. A semana teve a participação de 99 crianças na faixa de 08 a 12 anos.

#### Criação da Telesala

Considerando que a imensa maioria da população da comunidade não tem microcomputador - 91,44%, aliado ao baixo índice de domicílios que acessam a internet - 3,53%, a organização decidiu implantar uma telesala na Lagoa Verde. Foi alugada pela FUCAPI uma casa na comunidade que, após receber uma reforma, foi transformada em espaço para a realização de cursos de informática e acesso à internet. Os colaboradores da Fundação, como voluntários, ministram cursos e estão formando multiplicadores dentre as pessoas da comunidade. A associação dos moradores participou da estruturação da telesala e é co-gestora desse espaço.

#### - Curso de Rotinas Trabalhistas:

Com o objetivo de ampliar as possibilidades de colocação no mercado de trabalho, foi estruturada de curso de rotinas trabalhistas com 40 horas de duração, que teve a participação de 18 pessoas da comunidade. O programa foi ministrado por colaborador da organização que atuou como voluntário. Após 6 meses da realização do curso foi feito o acompanhamento dessa ação e uma pessoa se colocou no mercado de trabalho.

#### - Semana do Meio Ambiente:

A comunidade da Lagoa Verde é originária de uma invasão em área da Suframa. Essa área, anteriormente, era composta de vegetação típica da floresta amazônica e hoje não há árvores ou arbustos. A maioria da área foi construída e

recebeu asfalto. Também os igarapés - pequenas ramificações de rios - foram sendo usados para descartar o lixo doméstico e receber os esgotos. Tendo em vista esse panorama e considerando a representativa população de crianças e adolescentes-681, a organização estruturou uma ação voltada para o meio ambiente, cujos principais objetivos foram: disseminar noções de preservação da natureza; despertar a consciência ambiental; e difundir O uso racional de recursos ambientais. As atividades desenvolvidas para implementar essa ação foram um ciclo de palestras, a encenação de teatro de fantoches com temática ambiental e distribuição de *folder* sobre preservação do meio ambiente elaborado pelos técnicos da área de Tecnologia Ambiental. Toda a ação foi conduzida pelos colaboradores da FUCAPI que atuaram como voluntários.

#### Distribuição de brinquedos

A Fucapi possui laboratórios certificados pelas Normas ISO e credenciados pelo Instituto de Metrologia e Qualidade Industrial- INMETRO, que realizam testes e ensaios de diversos produtos, entre eles brinquedos. A organização decidiu estruturar ação voltada para as crianças de 1 A 12 anos, criando uma campanha de arrecadação de brinquedos entre seus colaboradores e também fazendo a doação de brinquedos recuperados pelo laboratório e brinquedos da FUCAPI. Foram distribuídos cerca de 600 brinquedos entre as crianças da comunidade.

## **CAPÍTULO 5**

### **5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

#### **5.1 Análise dos dados quanto ao tema clima organizacional**

Para alguns autores, clima organizacional deve ser definido operacionalmente como a soma das percepções das pessoas que trabalham na organização.

Nesse contexto serão, então relatadas as percepções individuais, resultantes das entrevistas realizadas, que permitem visualizar o clima organizacional predominante nas relações de trabalho entre os empregados da organização pesquisada:

##### **1) Sentimentos de contentamento e satisfação.**

“...me sinto feliz aqui”

“...algumas pessoas tem um relacionamento super bom”

“ ...é prazeroso trabalhar aqui”

“...são raríssimas as pessoas que vem para cá e depois saem daqui”

##### **2) Identificação com a missão da Fundação**

Ficou evidenciado nas entrevistas que a missão da FUCAPI e a natureza das atividades de RSC desenvolvidas na comunidade da Lagoa Verde são fonte de orgulho e que a atuação da organização é considerada importante para o desenvolvimento regional:

“ a FUCAPI tem na missão dela o comprometimento com o desenvolvimento regional”

“A missão da FUCAPI é ser reconhecida internacionalmente como patrocinadora do desenvolvimento regional.”

O fato de pertencer a uma organização que tem como missão promover o desenvolvimento educacional e tecnológico da região resulta em orgulho de pertencer a organização.

### **3) Percepção da dependência da organização**

Os colaboradores entrevistados percebem a Fundação com vínculos políticos e administrativos com a Suframa, que resultam em alguma perda de autonomia e expressam a necessidade de a organização buscar forma de ser auto-suficiente.

“É uma instituição que ainda depende um pouco da Suframa, do ponto de vista da receita.”

“Como ponto fraco - o que eu poderia citar, é até meio esquisito dizer isso - é a Suframa, que é o nosso maior cliente e chega a ser um ponto que nos incomoda muito, pela nossa dependência e, também em razão disso, muitas empresas ainda acham que a FUCAPI ainda é empresa pública.”

### **4) Existência de ambigüidade na identidade da organizacional**

Os entrevistados, de modo geral, se referem a FUCAPI usando a palavra *instituição* ao invés de utilizarem as palavras ‘empresa’ ou ‘organização’:

“ FUCAPI é uma instituição única”

“ FUCAPI é uma instituição diferenciada”

A palavra ‘instituição’ é empregada em vários momentos das entrevistas e não se evidenciou o uso das palavras ‘empresa’ ou ‘organização’ com a mesma

freqüência quando se referiam à FUCAPI. Nos documentos oficiais, a FUCAPI se auto-denomina como “entidade de direito privado, sem fins lucrativos”.

Essa percepção quanto à FUCAPI não ser considerada, pelos entrevistados, como uma empresa, no sentido mais usual da palavra – empresa privada – se evidencia em outros momentos das entrevistas. Vários deles expressam que a FUCAPI é percebida como uma empresa pública, conforme relatos abaixo.

“ FUCAPI é empresa privada só no nome”

“FUCAPI, na sua essência, é uma empresa pública”

“...na FUCAPI há uma dualidade de empresa pública e empresa privada”.

Já em outros relatos a empresa é percebida de forma diferenciada:

“FUCAPI é uma instituição pioneira”

“FUCAPI é ambiente propício à inovação”

“...a área de negócios está se profissionalizando”

As percepções dos entrevistados acerca da identidade da organização apontam para uma ambigüidade que dificulta sintetizar qual a efetiva percepção dos colaboradores quanto à natureza da organização.

Pelos relatos analisados, esta dualidade está presente há tempos e parece fazer parte da história da empresa.

Nos dados analisados, aparecem percepções diferenciadas quanto à identidade da organização que podem ser resumidos em três posicionamentos:

- a) atuação da organização é predominantemente de empresa pública;
- b) a organização se movimenta na direção da modernização da ação empresarial, buscando novos negócios;
- c) há indefinição no posicionamento, ora com posturas inovadoras ora com comportamentos conservadores.



Analisando os depoimentos expostos e considerando que Litwin e Stringer Jr. (1971) definem clima como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento, pode-se argumentar que a organização vive essa ambigüidade em seu comportamento diário. Alguns outros relatos reforçam essa análise:

“FUCAPI trabalha em feudos”

“...a fragilidade é o perfil dos gestores”

“...gestores têm comportamento distante do desejado”

“FUCAPI tenta criar grupos de trabalho”

O grupo pesquisado percebe e verbaliza que a FUCAPI se comporta ora buscando práticas das empresas privadas como: novos negócios e inovação contínua; ora mantendo comportamentos e práticas organizacionais mais conservadores. Essa ambigüidade fica explícita nos depoimentos a seguir:

“Ela (a FUCAPI) nasceu idealizada por uma instituição pública e um dos pontos fracos dela é em consequência desse fato. Algumas atividades apresentam um comportamento de funcionalismo público, mas, por outro lado, existem áreas que são extremamente dinâmicas e que oferecem, em termos de resposta, de compromisso com a qualidade, um comportamento de empresa privada.”

“Para mim, o maior problema - eu acredito - é ser uma empresa privada apenas no nome. É uma empresa, em sua essência, pública; atua como empresa pública, infelizmente, embora pense

como empresa privada. Você vê várias iniciativas em várias áreas que só empresa privada poderia abarcar.”

A ambigüidade relatada pelos entrevistados parece estar relacionada com as mudanças e transformações que a organização vem buscando através de ações voltadas para o mercado e para a auto-sustentação.

### **5) Sentimento de confiança**

Na concepção de Bennis (1972, p. 92), clima organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade e relações sociais . Nos depoimentos obtidos nas entrevistas se evidencia um conjunto de comportamentos que contemplam as variáveis apontadas por aquele autor para definir clima organizacional :

“ ...aqui as relações são amistosas”

“...na FUCAPI, as relações são de confiança”

“ ...a confiança entre as pessoas é um ponto forte”

### **6) Valores da FUCAPI coincidentes com a prática**

Um dos valores expressos pela organização é seu compromisso social e também estimular que seus colaboradores assim procedam. Nos relatos, alguns entrevistados valorizam a oportunidade oferecida pela empresa de poderem atuar em ações sociais:

“ A FUCAPI foi feliz na sua estratégia, pois nos proporciona a oportunidade de exercer algo que está dentro de mim e me realiza.”

“Essas ações na comunidade criam um sentido de utilidade nas pessoas que faz com que se sintam melhores e mais felizes...”

## **7) Comunicação precisa ser mais ampliada**

Ficou evidenciado que, para os entrevistados, o processo de comunicação acerca das ações de responsabilidade social, deveria ter sido intensificado:

“as informações ficaram restritas ao nível gerencial, houve pouco conhecimento das ações”.

“A divulgação foi muito pequena do belíssimo trabalho que foi feito desde as ações de treinamento, do censo, até as últimas ações, que é a construção do telecentro.”

“a participação das pessoas é pouca”.

“no início, houve pouca adesão.”

O assunto ‘comunicação’ foi abordado em várias entrevistas de forma mais ampla, não se referindo diretamente apenas às ações de responsabilidade social. Nos discursos dos entrevistados, nota-se que eles sentem a necessidade de a organização desenvolver processos e comportamentos que favoreçam um processo de comunicação mais aberto e fluído:

“Precisamos criar mecanismos para aumentar a transparência.”

“A relação interdepartamental é frágil em algumas áreas.”

“Só em algumas áreas se pode falar sem causar traumas.”

## **8) A organização investe na ampliação do conhecimento das pessoas**

Há uma percepção, que se repete em todas as entrevistas, no que concerne ao investimento que a organização faz em seus colaboradores quanto à ampliação de seus conhecimentos, seja em cursos de especialização, mestrado e doutorado quanto em cursos de atualização. Esse tema foi constante entre os entrevistados:

“Não existe uma empresa privada com tanto investimento em capacitar o seu pessoal.”

“Tive muitas oportunidades de capacitação, de treinamentos, tanto no Brasil como no exterior, fiz meu mestrado por conta da FUCAPI.”

“Nos aspectos positivos podemos destacar o investimento na formação dos recursos humanos.”

“FUCAPI é uma das instituições dessa região que mais investe no seu pessoal em cursos de curta, média e longa duração.”

## **9) Fragilidade no estilo de gestão**

A análise dos dados obtidos com as entrevistas realizadas levou à percepção de um estilo de gestão conservador, onde os gestores não atuam de forma mais padronizada e sintonizada; uns são rígidos, outros mais condescendentes:

“ A instituição coloca como gestores, excelentes técnicos, mas não os capacita para a atividade de gestão, não verifica a condição dele ser um gestor.”

“ ...se há um gerente que cobra cumprimento de prazos, horário, ele não é bem visto pela sua equipe porque o gerente ao lado não faz as mesmas coisas, isso às vezes causa atrito.”

“ A falta de padronização que, às vezes, ocorre, devido ao menor preparo das pessoas, de algumas chefias em relação à gestão de outras pessoas e a de projetos. Há tempos que a gente vem discutindo aqui na casa, a oportunidade de se formar gerente, de formar líderes. Acho que ao longo do tempo, nunca houve uma atitude mais forte em relação a isso, e em sendo uma instituição tecnológica que vive da atração de talentos, esse é um ponto frágil.”

“Acho que a gestão interna é um dos nossos pontos frágeis e precisamos discutir. Há uma renovação até muito boa das lideranças e isso renova o pensamento da instituição, mas não as prepara para o exercício da liderança.”

## 10) Oportunidade de crescimento profissional

Os entrevistados expressam, de forma enfática, as oportunidades que a Fundação proporciona aos colaboradores:

“ Um dos pontos fortes da organização - eu posso dizer olhando o cenário interno - é a questão das oportunidades que você tem aqui. Eu acho que cresci muito, tive muitas oportunidades de capacitação, de treinamentos, tanto no Brasil como no exterior. Acho extremamente forte essa questão da educação.”

“ Eu tive muitas oportunidades de crescimento profissional na FUCAPI, de estudar e de ensinar, que são coisas que gosto, mas fundamentalmente a experiência variada.”

“Dentre os pontos positivos, é a possibilidade de crescimento dentro da empresa.”

“ FUCAPI me deu oportunidade de ampliar conhecimentos, de mudar de área e me deu possibilidade de crescimento.”

“A FUCAPI gera oportunidades de crescimento profissional para as pessoas.”

## 11) A empresa é percebida como um mundo relacional

O grupo pesquisado percebe a empresa como um mundo relacional, onde as pessoas se conhecem, trabalham juntas há muito tempo; em alguns casos, é o seu primeiro emprego; e há pouca rotatividade. Esse aspecto é um dos mais valorizados no cotidiano, conforme demonstram os seguintes depoimentos:

“Outra coisa que eu acho muito bom é o clima, o ambiente de trabalho, o clima organizacional. O ambiente de trabalho é bom, as pessoas de alguma forma têm uma boa vontade, embora, como toda a organização, HÁ aqueles mais resistentes à mudanças, mas de forma geral, acho que há uma boa vontade muito grande.”

“Acho que nossa qualidade de trabalho, o clima, o ambiente, as relações de trabalho com as pessoas, não vamos dizer que são todas maravilhosas, vamos dizer que a maioria se dá muito bem e até quem não se dá bem se cumprimenta, tem uma relação profissional, mas é um clima que eu considero muito bom. Um excelente clima.”

“Um dos valores da FUCAPI é que as relações de trabalho sejam amistosas e criativas. Nas pesquisas que fizemos em relação aos

valores efetivos, mais de 80% dos entrevistados disseram que esse era um dos valores. Realmente, acho que o ambiente de trabalho é muito bom.”

“A gente consegue reproduzir bom humor sem sacrificar a seriedade. A relação transparente e honesta entre as pessoas faz com que você não veja as pessoas lutando por cargos aqui na FUCAPI. Eu não conheço ninguém querendo puxar o tapete de ninguém para conseguir um cargo aqui.”

“A FUCAPI trabalha em feudos, ela não percebeu que é a FUCAPI. Como eu trabalhei também na área educacional, eu já não vejo tantos feudos lá, porque sinto que é um área que fica completamente à margem da instituição.”

“Eu considero que as relações aqui são bem favoráveis para quem ter uma vida saudável.”

“Eu gosto da FUCAPI, me sinto feliz aqui, não é difícil sair de casa de manhã para vir para cá.”

## **12) Pertencer à organização é percebido como fonte de geração de recursos**

Vários dos entrevistados comentam que, através da Fundação, percebem oportunidades e recursos para seu crescimento pessoal e profissional. Abaixo estão retratados alguns desses depoimentos:

“ Na FUCAPI a aprendizagem é contínua”

“ FUCAPI é um ambiente propício à inovação”

“Na FUCAPI há muita diversidade de atividades”

“Evolução é a palavra que tem a ver com a FUCAPI”

“ FUCAPI, o ponto forte é o investimento em pessoas”

“Aqui as pessoas recebem muito”.

### **13) Percepção em relação às políticas de RH, gestão, RSC e comunicação**

Para alguns teóricos, clima organizacional é definido como o grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação às políticas de RH, modelo de gestão, missão, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Os relatos a seguir fornecem um panorama quanto às políticas de RH, RSC, comunicação e crescimento profissional da empresa:

“... criam um sentido de utilidade nas pessoas que faz com que se sintam melhores e mais felizes e isso se agrega ao clima organizacional, melhorando consideravelmente esse clima.” (RSC)

“... a possibilidade de crescimento dos funcionários, crescimento dentro da empresa, por exemplo: fui estagiário, técnico, coordenador, líder de projetos e cheguei a diretor. Existem outros vários casos.” (RH)

“ Acho que a gestão interna é dos nossos pontos mais frágeis e precisamos discutir. Há uma renovação até muito boa das lideranças e isso renova o pensamento da instituição, mas não as prepara para o exercício da liderança.” (Gestão)

“ Um outro aspecto, de forma sucinta, que é negativo é a questão da política salarial. Falta ser definido um trabalho institucional. Sabemos que a FUCAPI trabalha com projetos associados a clientes e cada cliente decide uma política salarial particular, então não existe uma política salarial uniforme.”

#### **Síntese sobre clima organizacional:**

Os dados coletados na entrevistas dão o seguinte contorno para o clima organizacional da organização pesquisada:

- Entrevistados relatam sentimentos de contentamento e satisfação com a organização.
- As ações de responsabilidade social corporativa estão em sintonia com a missão da empresa.
- Percepção da dependência da Fundação quanto à Suframa.

- Existência de ambigüidade na identidade organizacional (empresa pública x empresa privada)
- Valor expresso pela empresa - contribuir para os desenvolvimento regional - está compatível com a prática.
- Comunicação precisa ser ampliada.
- Investimento consistente em ampliação do conhecimento das pessoas.
- Fragilidade do estilo de gestão.
- Oportunidades de crescimento profissional.
- As ações voltadas para o desenvolvimento de líderes e comunicação precisam ser fortalecidas.
- Os entrevistados percebem a Fundação como um espaço relacional e expressam que há um forte nível de confiança.
- Pertencer à organização é percebido como fonte de geração de recursos tanto no aspecto profissional como pessoal.

## **5.2 Análise dos dados quanto ao tema da responsabilidade social corporativa:**

Para alguns autores, a RSC é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa que melhoram a sociedade e que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa. As definições vêm se ampliando e agora englobam o conceito de sustentabilidade.

Nesse contexto serão, então relatadas as percepções resultantes das entrevistas realizadas, que permitem visualizar o panorama predominante dentre os entrevistados quanto às ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pela empresa:



## **1) Ações de RSC percebidas como estratégia**

Nos contatos realizados por ocasião da coleta de dados, percebeu-se uma percepção positiva com relação às atividades realizadas pela FUCAPI na Lagoa Verde.

Segundo vários estudiosos a RSC não pode ser reduzida a uma dimensão 'social' da empresa, mas deve estar integrada às dimensões econômicas, ambientais e sociais; deve fazer parte da estratégia da organização. Essa mesma preocupação foi apontada pelos entrevistados e está explicitada de forma clara:

“Responsabilidade social corporativa faz parte da estratégia da FUCAPI”

“FUCAPI não pode se omitir quanto à questão social”

“Responsabilidade da FUCAPI em transferir para a sociedade o seu conhecimento”

“ A responsabilidade social vai fazer parte de nossa estratégia, vai fazer parte de cada colaborador que entrar aqui, fazendo parte de uma atividade dele e como de todos que estão aqui.”

“Embora eu e outras pessoas achássemos que não precisava estar na gestão estratégica, resolveu-se deixar lá porque é um guarda-chuva amplo que poderia ter um pouco mais de continuidade e mais apoio por estar lá, já que teoricamente lá estão assuntos que periodicamente são discutidos pela alta direção.

## **2) O censo demográfico visto como ação estratégica**

A decisão de realizar o censo demográfico do Bairro da Lagoa Verde (Cap.4) antes de dar início às atividades de responsabilidade social evidencia a intenção estratégica da organização e também a sua percepção quanto à importância de ouvir e conhecer a realidade da comunidade de modo a propor ações que de fato agreguem valor às pessoas. Os depoimentos dos entrevistados evidenciam a importância dessa estratégia:

“ o censo na Lagoa Verde é para sabermos onde estávamos pisando”

“fazer um censo para conhecer o desenho da Lagoa Verde”

“ o censo possibilita informações para chegarmos às soluções”

### 3) RSC versus filantropia

Os entrevistados expressam, de forma clara, que a organização deve empreender ações sociais que fortaleçam de fato a comunidade ao invés de apenas contribuir de forma mais pontual com ações mais assistencialistas. Os colaboradores entrevistados relatam que a participação da organização deve evitar qualquer tipo de dependência da comunidade com a empresa. A seguir alguns depoimentos que remetem a essa temática:

“ responsabilidade social não é caridade”.

“ nunca se deve fazer **para** mas fazer **com**” (grifo nosso)

“ A FUCAPI não quer que as pessoas da Lagoa Verde dependam dela”

“ Eu estou falando de ações sociais inteligentes, porque você pode fazer ações sociais de curto prazo e longo prazo, estas podem gerar multiplicação.”

“ O ideal é que as ações sociais elevem as pessoas para os níveis mais altos, dar sustentação, segurança, aumentar a auto-estima.”

No Capítulo 2 deste estudo está apresentado um quadro de Melo Neto e Froes, que traça um paralelo entre as ações de filantropia e as de responsabilidade social corporativa. Tendo como referência essas informações, o quadro abaixo, estabelece uma comparação entre as ações sociais realizadas pela FUCAPI e as principais características da RSC.

Ações da Fucapi Características da RSC	Doação de alimentos	Meio Ambiente	Parque do Idoso	Dia da Criança	Distribuição de brinquedos	Semado Esporte	Atendimento Odontológico	Tele sala	Cursos de Informática	Curso de Rel Trabalho
Ação coletiva	X	X	—	X	X	X	X	X	X	
Base estratégica	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X
Extensiva a todos	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X
Fomento da Cidadania	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Demanda gerenciamento	—	—	X	—	—	X	X	X	X	X
Decisão Consensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fonte: elaboração própria

As ações de filantropia são pontuais e individualizadas. Na responsabilidade social corporativa, as ações precisam de um gerenciamento, são mais abrangentes e fomentam o desenvolvimento da comunidade a patamares mais desenvolvidos. Analisando-se as atividades executadas pela FUCAPI na Lagoa Verde (Cap. 4) verifica-se que as mesmas atendem, em grande parte, aos requisitos propostos pelos autores para serem consideradas como ações de responsabilidade social corporativa.

As percepções relatadas nas entrevistas estão em sintonia as afirmações feitas, através da missão da organização, quanto ao compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável da região.

#### **4) Sentimento de orgulho pelas ações de responsabilidade social desenvolvidas**

Os dados coletados nas entrevistas realizadas indicam que os entrevistados sentem-se orgulhosos pela execução das ações de RSC na Lagoa Verde, como pode ser observado nos depoimentos retratados a seguir:

“...tenho orgulho de participar do programa”

“...a Responsabilidade Social gera em todos nós um sentimento de orgulho”

“...todos nós temos orgulho de participar da FUCAPI em função da Responsabilidade Social”

“...orgulho de participar de uma empresa que se presta a isso, que tira um pouco do seu tempo, do seu dinheiro, dos seus recursos para isso.”

O sentimento de orgulho pelo trabalho executado na comunidade da Lagoa Verde parece ser transferido também para a própria FUCAPI.

#### **5) As ações sociais como formas de integração das pessoas**

Também ficou evidente nos relatos que a possibilidade de participar nas ações na Lagoa Verde aproximou os colaboradores entre si:

“responsabilidade social integra as pessoas”

“a disponibilidade para vir aproxima as pessoas que não se conheciam”

“em função das ações ficamos mais conhecidos e isso ajuda a FUCAPI”

Por outro lado, para alguns dos entrevistados, a participação nas ações junto à Lagoa Verde ainda não obteve a adesão que era esperada:

“um grupo menor tem dedicado tempo”

“o esforço não é ainda efetivamente corporativo”

## **6) Conhecimento deve ser compartilhado com a comunidade de entorno**

Na percepção dos entrevistados, o conhecimento é um aspecto forte da organização e deve ser compartilhado, distribuído e estar disponível tanto para os colaboradores como para a comunidade de entorno. Retratando esses depoimentos:

“FUCAPI pode atuar de forma socialmente adequada através de seus próprios produtos”.

“ é responsabilidade da FUCAPI em transferir para a sociedade o seu conhecimento”, “ através dos produtos de educação a FUCAPI já faz responsabilidade social”.

“ Nós temos que fazer alguma coisa pela nossa região, e como fazemos isso? Ensinando, e é onde esta pautada a maioria de nossos trabalhos da responsabilidade social.”

“Já que a FUCAPI tem tanto conhecimento aqui dentro, acumulado, por que a gente não usa a nossa infra-estrutura para dar aulas de tecnologia, que muitas pessoas nem sonham?.”

### **Síntese sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa:**

Os resultados obtidos com as entrevistas realizadas, cujo extrato foi acima apresentado, fornecem o seguinte panorama acerca das ações de responsabilidade social praticadas pela organização:

- O assunto RSC esta sendo tratado a nível da diretoria e constou do planejamento estratégico da empresa.
- Antes de iniciar as ações de RSC, a Fundação decidiu aprofundar seu conhecimento sobre a comunidade através da realização do Censo Demográfico.

- Os entrevistados expressam sua preocupação acerca do tipo de ação a ser realizada na comunidade, evitando-se ações assistencialistas.
- Sentimentos de orgulho pelas ações desenvolvidas na comunidade.
- As ações desenvolvidas proporcionaram maior integração das pessoas que delas participaram.
- O conhecimento acumulado na empresa deve ser compartilhado com a comunidade entorno.

### **5.3 Análise dos dados quanto ao tema capital social:**

Capital social, para alguns autores é definido como o conjunto de interações locais que permitem a execução de um projeto coletivo. Nesse contexto serão, então, relatadas as percepções resultantes das entrevistas realizadas, que permitem visualizar o panorama predominante dentre os entrevistados sobre os efeitos do projeto de RSC na empresa.

#### **1) As ações sociais como forma de atingir objetivos comuns**

Estudiosos definem capital social como a capacidade disponível em grupos humanos para trabalharem juntos, visando a objetivos comuns. Nas entrevistas realizadas, ficou explicitado, nos relatos, que os entrevistados percebem e valorizam a participação dos membros da organização nas ações desenvolvidas na Lagoa Verde:

“Você vê um engajamento e motivação maior em quem participa”

“As pessoas me parecem muito favoráveis a essa iniciativa e tiveram uma atitude muito positiva de querer colaborar embora sem saber exatamente como.”

“Quem participou quer repetir”

“A participação tem aumentado”

“Sinto satisfação nos colaboradores por serem os arquitetos do projeto”

“Pessoas que não se conheciam estão juntas nas ações na comunidade”

Pela análise dos relatos coletados, o projeto de RSC pode contribuir para a ampliação do capital social da empresa. Essa expansão pode permitir que se desenvolvam novos projetos, que se unam pessoas e se integrem processos, tornando as atividades mais produtivas.

## **2) Participação nas ações sociais percebida como crescimento pessoal**

Nos dados coletados nas entrevistas realizadas com o grupo de empregados selecionados, há a percepção de aquelas pessoas que participam do projeto de RSC também têm possibilidade de crescimento pessoal. Nos relatos a seguir, essa percepção fica explicitada:

“Quem participa, melhora pessoal e profissionalmente”

“Se cada pessoa que participa cresce, a instituição também cresce”

“Responsabilidade social é um processo de ganha-ganha”

“Te gratifica poder proporcionar momentos agradáveis às pessoas. Como ser humano temos a necessidade de nos doar um pouco. Isso faz parte do ser humano.

“ As pessoas se sentem fazendo essas atividades”, (referindo-se às ações de RSC)

Pelo relato dos entrevistados o projeto de responsabilidade social pode contribuir para o fortalecimento das pessoas e como consequência da organização.

### **3) As emoções como fontes estruturantes da ação**

Segundo alguns estudiosos, as emoções são poderosos organizadores do pensamento e da ação. Retratando os depoimentos dos empregados entrevistados, pode-se perceber as emoções que o projeto da Lagoa Verde provocou nas pessoas que participaram:

“ não é possível ter ótima produtividade sem o componente emocional”

“percebi a alegria das pessoas que participaram do programa”

“a responsabilidade social cria um clima de boa vontade”

“as pessoas ficaram contentes com o programa”

“vejo mudança interiormente nas pessoas que participaram do programa”

“todos gostam de dar uma contribuição ao próximo”

“colaborador participa e volta mais motivado para ajudar mais”

“responsabilidade social tece um componente emocional maior que as atividades de trabalho”

“ vejo os programas de responsabilidade social trazendo o aspecto emocional para a empresa”

“ o que me gratifica é a FUCAPI contribuindo para as pessoas terem um lugar na sociedade”.

#### **Síntese sobre o tema ‘capital social’:**

A análise dos dados obtidos com as entrevistas realizadas levou à percepção que as ações de RSC desenvolvidas podem ter favorecido a ampliação do capital social, mesmo que ainda sob a forma mais embrionária, e pode ser sintetizada da seguinte forma:



- As ações de RSC desenvolvidas fortaleceram a aprendizagem da organização para a consecução de resultados.
- Participar de ações de RSC é percebido como forma de crescimento pessoal de quem participa.
- As emoções das pessoas que participaram nas ações de RSC foram utilizadas como fonte de energia para estruturar as ações e atingir objetivos.

#### **5.4 Análise dos dados obtidos acerca do efeito das ações sociais na organização:**

Para alguns teóricos, clima organizacional é dado por vários conjuntos de descrições feitas pelas pessoas e correspondendo à interpretação que elas fazem do contexto da empresa. Nos relatos a seguir, os entrevistados expressam interpretações sobre os efeitos internos das ações de RSC desenvolvidas:

##### **1) Efeitos na imagem da organização:**

“Não tenho a menor dúvida de que a imagem interna percebida pelos próprios elementos da comunidade interna influencia na produtividade das pessoas. Os funcionários tornam-se mais produtivos à medida em que trabalham em uma empresa de que gostam. O gostar dessa empresa pode vir por vários motivos, pelo ambiente de trabalho, pela oportunidade de que a empresa lhe dá, mas também pelas atitudes que essa empresa tem e evidentemente a atitude de solidariedade, de preocupação em relação a uma parcela menos favorecida da sociedade sempre será uma atitude bem vista por parte dos colaboradores.”

“ A minha opinião sobre a FUCAPI melhorou depois que ela abraçou o projeto.”

“ Esse trabalho atende de certa forma o anseio interno assim como também atende a uma necessidade da organização de mostrar para a comunidade, para a sociedade, que ela dá retorno, não só com relação à sua missão, ou seja para o fim para o qual foi constituída, mas como também faz mais do que isso.”

“Acho que se não sairmos do pedestal que construímos - do conhecimento adquirido - e tentarmos, de alguma maneira transferir

isso para a sociedade e tentar trazer isso, dando treinamento, participando de algum projeto com essa sociedade menos esclarecida acaba nos tornando cidadãos incompletos, e por conseguinte, uma empresa incompleta.”

Pelos relatos anteriores, os entrevistados percebem as ações de RSC como agregando valor a empresa, que pode se valer desse diferencial para sua estratégia de negócios.

## **2) Retorno das ações de RSC para a organização:**

“Eu acho que o maior retorno de ações sociais para uma empresa é interno quando afeta diretamente os colaboradores. É como se houvesse uma extensão temporária dos benefícios sociais.”

“Eu não consigo ver outro benefício rapidamente que não seja a melhoria do clima, porque você torna a pessoa mais humana.”

“ Em função das ações ficamos mais conhecidos e isso nos ajuda a crescer como pessoas e como instituição.”

“ As ações de RSC criam um clima de boa vontade.”

“Acho que é um processo de ganha-ganha (referindo-se à RSC), porque ganham aqueles que recebem e ganham aqueles que participam oferecendo e é uma relação altamente positiva tanto para a organização como para a comunidade.”

“Agora, em nível global, isto não está consolidado. É um tipo de atividade que tem que se dar um passo de cada vez, deve-se ter uma mudança de comportamento.”

“Perceber uma relação entre esse esforço (ações de RSC) e uma mudança interna seria bastante preliminar, chegar a uma conclusão dessas.”

“Espera-se que esse bairro, essa localização, fique mais integrado à empresa, já que a FUCAPI começa a fazer parte dessa comunidade, ou seja, no passado a pessoa tinha medo da violência, com essa maior integração institucional a esse bairro, espera-se um melhor retorno, porque nós estamos integrados lá, mas essa é uma expectativa minha, nunca chegaram a me comunicar, a conversar sobre isso.”

## **3) Retorno das ações de RSC para as pessoas:**

“...fazer as pessoas trabalharem juntas não para produzirem um determinado serviço, produto, e sim produzirem carinho, amor, afeto.”

“ Eu percebi que as pessoas se sentiram, não vou dizer mais felizes, mas se sentiram melhor em participar de uma empresa que se preocupa com o outro que esta lá fora. Senti uma certa satisfação, porque as pessoas pensam assim: puxa, eu não estou fazendo nada, mas minha empresa está.”

“FUCAPI foi feliz na sua estratégia pois nos proporciona a oportunidade de exercer algo que está dentro de mim e me realiza.”

“Acho que a reação, de um modo geral, foi positiva. As pessoas me parecem muito favoráveis a essa iniciativa e tiveram uma atitude positiva de querer colaborar, embora sem saber exatamente como.”

“ Quem já participou dá um *'feed-back'* de que gostaria que aquilo se repetisse, acho que seriam os pontos mais enfáticos.”

“ Você vê um engajamento e uma motivação maior de quem já faz parte deste projeto, ou seja, daqueles que já deram aula, da motivação que eles contam ao terminar uma aula, da alegria das crianças.”

Pelas percepções listadas, percebe-se que, para os entrevistados, fazer parte de organização que desenvolve projetos sociais definidos é valorizado e visto também como possibilidade de desenvolvimento pessoal.

### **Síntese sobre o efeito das ações de RSC na organização pesquisada:**

A análise dos depoimentos, quando correlacionamos as percepções listadas acima, apontam para as seguinte evidências:

- os colaboradores se sentem orgulhosos pelas ações desenvolvidas;
- é gratificante para os entrevistados pertencer a uma organização que atua positivamente na comunidade;
- as ações sociais empreendidas de alguma forma beneficiam a empresa e também os colaboradores;
- a valorização da imagem institucional da empresa pesquisada; e
- concretização e fortalecimento da missão da empresa para os entrevistados.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. Conclusões e Recomendações**

Os estudiosos ainda não chegaram a um consenso sobre o significado exato da responsabilidade social corporativa e sobre o grau das obrigações das empresas para com a sociedade. Observando a retrospectiva acerca da evolução desse conceito, percebe-se a ampliação que ele incorporou.

Na perspectiva clássica, o que se sustenta é que as empresas não devem assumir outra responsabilidade social senão a de dar o maior lucro possível aos seus proprietários/acionistas.

Do ponto de vista contemporâneo, as empresas, como importantes e influentes membros da sociedade, são responsáveis por contribuir para manter e aumentar o bem estar da sociedade como um todo.

O crescimento e fortalecimento da RSC surge como resultado das críticas a forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dos recursos dela o seu lucro e repassando-o para os acionistas, mas gerando pouco benefício ou até causando danos à sociedade. Em resposta, a RSC se institucionaliza, cria indicadores e dispositivos de aferição. Amplia-se o número de organizações criadas para lidar com o assunto.

Percebe-se que a RSC está em movimento crescente e sua prática vem se institucionalizando nas organizações, principalmente quando se considera a força das organizações que já incorporam a prática social. Vale questionar se os projetos sociais desenvolvidos por grandes organizações não estão buscando, de alguma forma, legitimar seu próprio papel social?

As ações de RSC não tem conseqüências somente para a própria empresa e para seus beneficiários diretos, mas para a sociedade também, podendo influir na

distribuição de poder na sociedade. Cabe, então, refletir acerca do poder que caberá às empresas na sociedade.

Outro questionamento que surge é se o Estado está se eximindo de parte de suas obrigações quando permite ou incentiva que outros atores sociais também executem ações sociais e se esse movimento pode provocar um esvaziamento da atuação do poder público?

O comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção da realidade e não na realidade em si. O mundo como é percebido passa a ser mais importante quando se trata de comportamento. Partindo-se da adoção dessa concepção teórica, as percepções dos entrevistados foram analisadas e os resultados obtidos com a pesquisa realizada levam a concluir que as ações de responsabilidade social corporativa são avaliadas positivamente e que seus efeitos no clima da organização, ainda que preliminares, são percebidos e valorizados.

Esses efeitos se evidenciam nos depoimentos dos entrevistados, que apontam, ainda que de modo reduzido, a repercussão que as ações sociais despertam na imagem da empresa e nas pessoas que participam do programa.

Por outro lado, se a idéia da RSC é “cativante” e “não tem adversários” segundo os entrevistados, por que a participação foi considerada pequena? Uma possibilidade pode ser o processo de comunicação que se restringiu ao grupo de gestores e não envolveu toda a comunidade interna. Na percepção dos entrevistados, o projeto de RSC não é do conhecimento de toda a organização.

Aliada a esse fato, a fragilidade dos gestores, apontada pelos entrevistados, também pode contribuir, juntamente com a pouca divulgação, para que as ações de RSC não tenham envolvido mais colaboradores.

Foi também identificado, através da análise das percepções colhidas nas entrevistas realizadas com os empregados, que o clima predominante na organização pesquisada é de orgulho por pertencer à Fundação bem como de reconhecer sua importância no desenvolvimento do Amazonas.

Evidenciou-se que as ações desenvolvidas tiveram como ponto referencial as informações obtidas através do censo demográfico realizado na comunidade Lagoa Verde.

Na análise dos relatos dos entrevistados, evidencia-se que as atividades realizadas na comunidade da Lagoa Verde são percebidas como convergentes com a missão organizacional e com um dos seus valores explicitados. Alinhar valores econômicos, éticos, sociais e emocionais é fundamental para combinar o sucesso da organização e a felicidade das pessoas.

Além disso, os entrevistados relatam que a Fundação gera oportunidades e recursos para seus colaboradores, também consideram como um dos seus aspectos mais importantes, os investimentos em treinamento e desenvolvimento que estão sendo feitos ao longo dos anos e que credenciam a FUCAPI a ser reconhecida em toda a região pela qualificação de seu quadro de colaboradores. A Fundação parece ser percebida como um grande “útero” que provê, nutri e gera recursos.

Assim, a partir da conclusão de que as ações de RSC podem contribuir para melhoria do clima da organização, é recomendável dar continuidade às ações iniciadas e desenvolver projetos e ações que possam envolver maior número de colaboradores e fortalecer a comunidade da Lagoa Verde. O esporte é

educação,saúde, disciplina,cidadania, superação e desenvolvimento de valores sociais. Recomenda-se intensificar as atividades esportivas pois envolvem as crianças, os adolescentes e também a família e não necessitam de grande volume de recursos.

Recomenda-se, também, que a organização aprofunde suas práticas sociais através da adoção do Balanço Social, da implantação de normas voltadas para RSC e de outros indicadores dessa área.

A Fundação pesquisada tem influência na comunidade empresarial e política de Manaus. Utilizando-se dessa capacidade, pode buscar formar um conjunto de parcerias, seja com empresas do Pólo Industrial, seja com entidades de classe e órgãos governamentais para dar início a uma rede para intensificar o projeto social iniciado na comunidade.

A intensificação das atividades de RSC, precisará de mais voluntários e, nisso, a participação dos gestores é decisiva para comunicar, estimular e contribuir na ampliação do número de voluntários.

Ciente da necessidade quanto ao fortalecimento das lideranças, a Diretoria da organização vem promovendo programas de desenvolvimento de gestores, onde são abordados temas como relações interpessoais, comunicação, delegação, administração de conflitos, gerenciamento de projetos, dentre outros.

Tais ações são recentes e indicam o início de um processo que, a médio prazo, resultará na melhoria dos relacionamentos, da produtividade, da comunicação e dos processos de trabalho.

A dependência da empresa em relação à Suframa e, portanto, ao cenário político nacional, compromete a autonomia, ocasiona uma certa paralisia e uma indefinição quanto a novos negócios. Aliado a isto, nas entrevistas, os

colaboradores entrevistados deixam claro a ambigüidade acerca da imagem da empresa em seus colaboradores, o que remonta à sua criação.

As ações voltadas para o fortalecimento de novos negócios, expondo a empresa às variáveis de um mercado competitivo, aliadas ao desenvolvimento de seu corpo de gestores, devem contribuir para que, a médio e longo prazo, se instale uma mentalidade de empresa privada entre seus colaboradores, contribuindo assim para a diminuição na ambigüidade da identidade da empresa.

O fortalecimento e a concretização de novos negócios deve ser considerado como uma nova área de atuação da empresa, necessitando para tal de profissionais experientes e com vivência consistente na área comercial e de prospecção de novos negócios.

Tal processo de fortalecimento da organização deverá também incorporar o estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas para todas as atividades desenvolvidas e sua conseqüente aferição contínua.

Semelhante ao ocorrido nos anos 80 com as políticas e normas da qualidade, a responsabilidade social corporativa, através da criação do Balanço Social, dos Indicadores Sociais e da adoção das normas de RSC, se tornará prática usual nas organizações.

As empresas do Pólo Industrial de Manaus podem ser consideradas como um nicho de mercado, onde a FUCAPI pode vir a ser considerada como fornecedora de consultoria empresarial de alto nível, não só na área de Informática, mas inclusive para a implantação de projetos de RSC.

O investimento no desenvolvimento do capital intelectual da organização é percebido e valorizado. Sugere-se que a organização atue da mesma maneira com relação à implementação de ações que tenham por objetivo o



desenvolvimento do capital humano dos colaboradores, levando as pessoas a refletir sobre atitudes e comportamentos atuais e também a internalizarem novos valores alinhados com a melhoria nos resultados empresariais, nas dimensões quantitativa, qualitativa, econômico-financeira e de qualidade de vida na organização.

O quadro de colaboradores da empresa é considerado como um aspecto de destaque, contando com profissionais preparados para os novos desafios do mercado. Este é o seu diferencial e deve ser a base para alavancar as mudanças organizacionais necessárias para colocá-la em novos patamares de eficiência e produtividade e também conduzir à diminuição da dependência da Suframa e, posteriormente, levando-a à auto-suficiência.

Um clima organizacional diferenciado pode melhorar continuamente a produtividade e a competitividade. As melhores empresas para se trabalhar tem políticas e práticas distintas, únicas e generosas. Recomenda-se a realização periódica de pesquisas para monitorar o clima da Fundação e a criação de plano de ação gerado a partir dos resultados encontrados.

É evidente a força do movimento RSC, que deve se ampliar, aglutinar novos conceitos, promover a auto-crítica, buscar agregar ações de empreendedorismo social, formar redes, unindo ONGs, pequenas empresas, grandes corporações e governo em ações sinérgicas de desenvolvimento da cidadania.

A empresa pesquisada tem uma missão institucional da maior importância para o desenvolvimento tecnológico, educacional e social da região Norte, sendo esta uma força aglutinadora com a qual os seus empregados se identificam e a que se orgulham de pertencer.

## REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: toward an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 14, n. 5, p. 435-451, 2001.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASHLEY, P. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHOKA Empreendedores Sociais; MCKINSEY & Co., Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1972.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millenium enterprise. Boston, MA: Thomson, 1996.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1982.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information**: thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CAPRA, F. **Conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COCCO, G. ; URANI, A.; GALVÃO, A P. **Empresários e emprego nos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: D P & A, 1999.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. In: LESSER, E. L. (ed.) . **Knowledge and social capital**: foundations and applications. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000.

CORÒ, G. Distritos e sistemas de pequena empresa em transição. In Cocco, G.; Urani, A.; Galvão, A. (org). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. S. **O discurso na responsabilidade social empresarial no Brasil sob a perspectiva da teoria da estruturação**. Anais do III ENEO. Porto Alegre, 2006a. CD – ROM.

---

**Novas dimensões, novos papéis: a construção discursiva empresarial da agenda local de políticas de desenvolvimento**. Anais do III ENEO. Porto Alegre, 2006b. CD – ROM.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FISCHER, T. (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.

FREITAS, J. A. S. B. et al. Ethics and managerial praxis in Brazilian organizations: is it all just samba? In: DELENER, N.; CHAO, C.-N. (ed.) Beyond boundaries: an international conference. **Global Business & Technology Association Conference Proceedings**, p. 401-412. Rome, 2002.

FUCAPI. **I Censo demográfico do bairro da Lagoa Verde**. Manaus: FUCAPI, 2004.

GELLERMAN, S. W. **Management by motivation**. New York: AMACOM, 1968.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, B.S. (coord.). **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo, Publifolha, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARMAN, W. ; PORTER. M. (org.) **O novo negócio dos negócios: a responsabilidade compartilhada para um futuro global positivo**. São Paulo: Cultrix, 1997.

INSTITUTO ETHOS. **Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

IINSTITUTO ETHOS. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania corporativa.**

Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o**

caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo social: a transição para a**

sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Thomson

Pioneira, 2002.

MUCHINSKI, P. M. **Psicologia organizacional.** 7. ed. São Paulo: Pioneira

Thomson, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as**

empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. A. (coord). **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos**

desconfiômetros avariados. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods.** 3. ed. Thousand

Oaks, CA: Sage, 2002.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SANTOS, B. de S. (org) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, N. M. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. **Cidadania empresarial no Brasil**: os dilemas conceituais. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

STEWART, T. **Capital intelectual** . Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.- E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAGIURI, R. **Organizational climate**: explorations of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Cambridge, MA: Harvard University, 1969.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEINGRILL, C. (coord). **Práticas empresariais de responsabilidade social:** relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores ETHOS de responsabilidade social. São Paulo: Instituto ETHOS, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**Sites consultados**

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) . Acessado em 23 de novembro de 2005, às 15:33h

[www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br) Acessado em 05 de janeiro de 2006, às 19: 49 h

[www.ashoka.com](http://www.ashoka.com) Acessado em 26 de agosto de 2005, às 10: 55 h

[www.avina.net](http://www.avina.net) Acessado em 23 de julho de 2005, às 22: 55 h

[www.ceats.org.br](http://www.ceats.org.br) Acessado em 03 de agosto de 2005, às 21: 00 h

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) Acessado em 22 de julho de 2005, às 21: 50 h

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) Acessado em 26 de novembro de 2005, às 23:10h

[www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br) Acessado em 13 de maio de 2005, às 23: 05 h

[www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com). Acessado em 29 de novembro de 2005, às 23:15 h