

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

PARCERIAS INTERSETORIAIS NO SETOR DA RECICLAGEM: UM OLHAR PARA OS RESULTADOS SOCIAIS

INTERSECTORIAL PARTNERSHIPS IN THE RECYCLING SECTOR: A LOOK AT SOCIAL OUTCOMES

Simone Alves Pacheco De Campos, Eugenio Avila Pedrozo e Josseane Souza Dos Santos

RESUMO

Este estudo dirigiu seu foco de análise à investigação de duas parcerias estabelecidas por uma ONG com duas grandes empresas, para o apoio de iniciativas no setor de reciclagem. Buscou-se assim: (i) compreender o conceito de RSC em termos de forma e dimensões manifestas pelas empresas; (ii) compreender as características da relação entre empresa e sociedade em termos de sua orientação de identidade; (iii) compreender as parcerias formadas, em relação aos tipos e motivos para a ação coletiva e desenvolvimento dos projetos; (iv) analisar os resultados sociais gerados por meio da parceria ONG-Empresa. O primeiro caso refere-se ao projeto desenvolvido entre CAMP-Gerdau, a partir do interesse da empresa em qualificar o seu fornecedor, possui uma orientação de identidade relacional, estabelecendo relacionamentos do tipo filantrópico. O segundo, refere-se a parceria CAMP-Braskem, que visa legitimidade social. A Braskem possui orientação de identidade coletivista e estabelece um relacionamento de cunho transacional. O relacionamento da Gerdau com o CAMP não passou do estágio filantrópico, contudo, alcançou resultados em termos de transformação do grupo. Por outro lado, a parceria CAMP-Braskem possui notável grau de envolvimento, e os seus resultados se restringiram apenas as melhorias técnicas.

Palavras-chave: parcerias sociais, responsabilidade social corporativa, parceria ong-empresa, reciclagem, resultados sociais.

ABSTRACT

This study aimed to investigate a recycling sector support initiative partnership between a NGO and two companies. It sought to: (i) understand RSC concept in terms of its companies manifested forms and dimensions; (ii) understand companies and society relationship characteristics in terms of identity orientation; (iii) understand the partnerships regarding types and motives of collective action and project development; (iv) analyse social results generated by means of the NGO - company partnership. The first case refers to a CAMP-Gerdau development project based on the company concern to qualify its supplier. It has a relational identity orientation, which established a philanthropic-type relationship. The second study refers to a CAMP-Braskem partnership which aimed to social legitimacy. Braskem has a collectivist identity orientation and establishes a transactional-nature relationship. Gerdau-CAMP relationship did not exceed the philanthropic stage, however, it reached group transformation results. On the other hand, CAMP-Braskem has a notable involvement degree, and its results were restricted to technical improvements.

Keywords: social partnerships, corporate social responsibility, ngo-business partnership, recycling, social outcomes.

1 Introdução

As questões que emergem, no contexto atual, estão relacionadas ao papel dos distintos setores na solução de problemas sociais e ambientais. Acompanhando este movimento, tem sido observado um notável interesse, especialmente no campo da literatura em gestão, no que tange às parcerias estabelecidas entre empresas e Organizações Não Governamentais (ONGs) como forma de se adequar as demandas da sociedade bem como contribuir para mudanças sociais positivas (AGUILERA et.al.; 2007; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Uma das questões atribuídas a este interesse reside no fato de que as empresas têm sido chamadas a assumirem um papel político na sociedade, por meio de seus programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (SCHERER; PALAZZO, 2011), assim como à incapacidade de Empresas e ONGs de lidarem com questões sociais complexas de forma isolada.

A reciclagem emerge como uma questão social em que a colaboração intersetorial torna-se uma alternativa interessante. As demandas legais e institucionais impulsionadas tanto pelo governo, (por meio da criação de mecanismos normativos, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS), quanto pela sociedade, (por meio da evidente alteração nos padrões de consumo e consciência do consumidor) fazem com que este setor tenha atraído interesse de atores corporativos e da sociedade civil. A questão da reciclagem também abre espaço para debates acerca de sua principal força de trabalho, visto que comumente emprega, em cooperativas e associações, indivíduos que normalmente estariam excluídos do mercado de trabalho, deflagrando, assim, importantes questões sociais. Tais aspectos aqui elencados elegem este setor como um cenário propício para discussões sobre o papel das organizações no desenvolvimento parcerias sociais.

Tais parcerias constituem uma rede de atores em torno de um problema ou questão social comum (ROLOFF, 2008) e são uma das formas encontradas pelas empresas para o desenvolvimento de RSC (SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010), bem como para manutenção do seu relacionamento com a sociedade, atendendo a um imperativo social (MATTEM; MOON, 2008). Sob o ponto de vistas das empresas, estas parcerias podem ser entendidas como um espaço para a responsabilidade relacional (MITTDUN, 2005; PAYNE; CALTON, 2004), em que a lógica competitiva abre espaço para uma lógica de colaboração *vis a vis* com os *stakeholders*. E, desta forma, o entendimento da organização acerca do seu papel na sociedade, bem com o tipo de relacionamento estabelecido assume um papel de destaque para a compreensão dos resultados sociais gerados pelos parceiros.

Inserido neste contexto, o presente artigo dirigiu seu foco de análise à investigação de duas parcerias estabelecidas por uma ONG com duas grandes empresas, para o apoio de cooperativas e associações no setor de reciclagem na região metropolitana de Porto Alegre, RS. Tais parcerias visam, por meio da realização de projetos conjuntos, a melhoria das condições de trabalho e renda dos recicladores. Desta forma, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender as características da parceria ONG-Empresa estabelecida, assim com os resultados que daí emergiram. Do exposto estabeleceram-se os seguintes objetivos *específicos* (i) *compreender o conceito de RSC em termos de forma e dimensões manifestas pelas empresas;* (ii) *compreender as características da relação entre empresa e sociedade em termos de sua orientação de identidade;* (iii) *compreender as parcerias formadas, em relação aos tipos e motivos para a ação coletiva e desenvolvimento dos projetos;* (iv) *analisar os resultados sociais gerados por meio da parceria ONG-Empresa.*

A importância e a contribuição deste estudo residem na lacuna evidenciada por estudiosos do campo de que os efeitos da RSC para a sociedade ainda continuam dúbios (FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Assim, partilha-se do entendimento de Frynas e

Yamahaki (2016) de que urge a necessidade de ampliar a compreensão sobre os resultados sociais da RSC, a partir da pesquisa com diferentes *stakeholders*. O estudo desta temática assume uma maior relevância ao considerar a realidade nos países em desenvolvimento, em que se vivencia a erosão do papel do estado e certa transferência deste para empresas e ONGs, fazendo com que nestes casos a RSC assumam nuances diferentes das encontradas em nações desenvolvidas (JAMALI; NEVILLE, 2011), visto que a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos é improvável na ausência da participação ativa do setor privado, no âmbito da atuação empresarial responsável.

2 Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e os Relacionamento com *Stakeholders*

Scherer e Palazzo (2011) argumentam que uma das principais causas da expansão da responsabilidade das organizações pode ser encontrada na erosão da divisão do trabalho entre os negócios e o governo, bem como na crescente pressão dos atores da sociedade civil. Neste cenário, é inegável que, cada vez mais, as organizações têm buscado integrar responsabilidades sociais, econômicas e ambientais à estratégia de negócio tanto para responder a pressões dos seus *stakeholders*, quanto para adequar-se às normas institucionais e sociais (imperativo social) inerentes ao quadro institucional (MATTEM; MOON, 2008). Aqui, convém salientar que a ideia de imperativo social, quando atrelada às ações de RSC afirma-se enquanto um fator de suma importância, visto que a sociedade cria pressões para a adoção de práticas mais ou menos sustentáveis, através da construção de uma infraestrutura institucional que impõe certos padrões de comportamento empresarial (CAPRAR; NEVILLE, 2012). É em função deste imperativo social, que Mattem e Moon (2008) caracterizam as práticas de RSC em dois grandes grupos, a saber, RSC explícita (voluntária e proativa) e implícita (mandatória, por meio de adesão a requisitos legais e obrigatórios). A RSC explícita está associada às políticas corporativas que visam aos interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios (MATTEM; MOON, 2008). Por outro lado, a RSC implícita está alicerçada em sistemas mandatórios, não sendo uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas sim reflexo de um ambiente institucional.

Neste contexto, podem ser destacadas três razões para as organizações inserirem-se em uma lógica responsável: estratégica (relacionada aos ganhos em vantagem competitiva), altruísta (tendo em vista o comportamento proativo e a vontade de fazer o bem), ou coercitiva (buscando a adesão a normas legais e institucionais) (ORLITZKY, SIEGEL; WALDMAN, 2011). Lindgreen, Swaen e Maon (2009) advertem que muitas ambiguidades cercam o conceito de RSC sendo a principal em relação à quais práticas devem ser reconhecidas como responsáveis, bem com o entendimento organizacional acerca da mesma. Neste aspecto, Dahlsrud (2008), revela que o conceito possui cinco dimensões (Quadro 1), as quais referem-se não somente às facetas do conceito, mas a formas de interpretar a RSC e ao papel da empresa. No âmbito deste estudo, partilha-se do entendimento de que tais dimensões são intimamente relacionadas e que, uma mudança real em direção a uma postura responsável necessariamente admite ações organizacionais em todas as dimensões (LINDGREEN, SWAEM, MAON 2009). Diante deste contexto, e apoiando-se na ótica de estudiosos do assunto (MATTEM; MOON, 2008; KOURULA; HALME; 2008; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016; AGUILERA et al., 2007), no escopo deste estudo, entende-se a RSC como políticas e atividades corporativas que estão para além de obrigações mandatórias, sejam àquelas referentes à sobrevivência econômica da empresa, sejam às referentes aos requisitos legais e normativos instituídos por órgãos regulamentadores da atividade empresarial.

Quadro 1 – Dimensões da RSC propostas por Dahrsrud (2008)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE ARGUMENTO
Ambiental	Ambiente natural	ambiente limpo
		gestão ambiental
		preocupações ambientais nas operações de negócios
Social	Relação Negócios e Sociedade	contribuir para uma sociedade melhor
		integrar preocupações sociais nas operações de negócios
		considerar o escopo completo de seu impacto nas comunidades
Econômica	Aspectos socioeconômicos ou financeiros e em termos de operações de negócios	contribuir para o desenvolvimento econômico
		manter a lucratividade
		operações de negócios
Stakeholder	Stakeholders ou grupos de Stakeholders	interações com os stakeholders
		como as organizações interagem com os funcionários, comunidade, fornecedores, consumidores e comunidades
		tratamento aos stakeholders
Voluntariedade	Ações não prescritas por lei	baseado em valores éticos
		além de obrigações legais
		voluntária

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2008, p.4).

Este debate traz à tona aspectos relacionados à forma como a RSC é estruturada, assim como à forma como os atores organizacionais se articulam para tanto. A literatura tem apontado para uma abordagem relacional em uma perspectiva de redes em torno de um assunto ou problema comum (ROLOFF, 2008). Daí emerge a ideia de responsabilidade relacional (PAYNE; CALTON, 2004, SECCHI, 2007), em que se admite a complexa interação entre negócios e sociedade, em que o foco não está nem nas questões internas à organização, nem na sociedade, mas na interação entre os atores, em suas interrelações (SECCHI, 2007). Neste cenário, a RSC pode ser entendida dentro de um novo quadro, no qual é vista como um espaço de governança relacional entre governos, empresas e sociedade civil (MITTDUN, 2005).

Acrescenta-se a essa discussão as contribuições de Brickson (2007), que desenvolveu um modelo de orientação de identidade organizacional, entendida como a natureza da associação percebida entre uma organização e seus *stakeholders*, a qual difere a partir de três orientações de identidade organizacional: individualista, relacional, coletivista. A orientação individualista é definida pelo autoconceito de organização como uma entidade única, atomizada e distinta das demais e, assim, baseada no autointeresse (BRICKSON, 2007). Tais organizações possuem, como pontos de referência, a busca de maior lucratividade ou poder de mercado (BRICKSON, 2007). A orientação relacional é definida como a autoconcepção de ser um parceiro didático, que possui laços particulares com determinados *stakeholders*, principalmente fornecedores e clientes, podendo ser associada à preocupação por obter benefícios mútuos, pela necessidade de ajudar os parceiros mantendo laços fortes com eles (BRICKSON, 2007). Por fim, uma orientação **coletivista** é definida pela auto concepção em pertencer a um grupo maior, com laços fortes com os *stakeholders*.

3 Parcerias Intersetoriais ONG-Empresa Como Atividade de RSC

Para Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010), sob a lógica da RSC, as parcerias sociais podem levar a mudanças organizacionais e sociais, através do desenvolvimento de

interações intersetoriais que possuem potencial para transformar organizações e sociedades uma vez que repousam sobre a interação entre os fatores e as dinâmicas que geram o potencial de mudança na implantação de práticas de RSC. E, assim, uma das questões que fazem de tais relacionamentos um cenário frutífero a investigação trata-se da possibilidade de atuação coletiva entre atores que possuem culturas organizacionais, significados, estratégias, orientações e formas de atuação distintos e, por vezes contrários, deflagrando diferentes lógicas de criação de valor (BRYSON, CROSBY; STONE, 2006). Contudo, é justamente destas diferenças que emerge a possibilidade de combinar competências, conhecimentos e posicionamentos de modo a valorizar tanto os parceiros quanto a sociedade como um todo (JAMALI; KESHISHIAN, 2009), gerando mudança social.

Tais mudanças sociais positivas são conceituadas como os resultados das iniciativas de RSC, as quais variam desde mudanças nos processos de produção, até a resultados fora da empresa, como contribuir para o desenvolvimento de infraestruturas para comunidades locais (AGUILERA et al., 2007; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010). Uma alternativa para a compreensão do processo de parceria e seus recursos envolvidos, reside no modelo por Austin e Seitanidi (2012) (Figura 1). Nesse modelo, as várias etapas do processo de parceria são examinadas, em um *continuum* de colaboração: filantrópica, transacional, integrativa e transformacional.

Figura 1 – *Continuum* de Colaboração

Natureza da Relação	Estágio			
	Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV
Elementos	Filantrópica	Transacional	Integrativo	Transformacional
Nível de Engajamento	Baixo			Alto
Importância da Missão	Periférico			Central
Magnitude dos Recursos	Pequeno			Grande
Tipo de Recursos	Dinheiro			Core Competencies
Escopo das Atividades	Estreito			Amplio
Nível de Interação	Infrequente			Intensivo
Confiança	Modesto			Profundo
Mudanças Internas	Mínimo			Grande
Complexidade Gerencial	Simple			Complexo
Valor Estratégico	Menor			Maior
Coerção de Valor	Único			Conjunto
Valor Sinérgico	Ocasional			Predominante
Inovação	Raramente			Frequente
Mudança Sistemas Externos	Fora do Comum			Comum

Fonte: Adaptado de Austin e Seitanidi (2012, p. 736).

Kourula e Halme (2008) lançam o olhar para os resultados sociais e sugerem uma ‘tipologia voltada à ação’, a qual identifica três tipos de RSC: (i) filantropia (ênfase em caridade, patrocínio e voluntariado dos funcionários, na relação ‘ganha-ganha’); (ii) integração (ênfase na condução de negócios e operações existentes de forma mais responsável); (iii) inovação (ênfase no desenvolvimento de novos modelos de negócios para solucionar problemas sociais e ambientais). Kourula e Halme (2008) classificam os resultados para as empresas em três categorias (i) reputação e valor da marca; (ii) melhoria da performance social e ambiental da empresa; (iii) criação de novos modelos de negócios ou novos mercados. Por outro lado, os resultados sociais são assim categorizados: (i) suporte ao preenchimento desnecessidades básicas; (ii) oportunidades para populações locais a manifestar suas preocupações (dar voz e empoderamento); (iii) mecanismos de geração de renda e autossuficiência.

Os referidos autores apresentam um diagrama em que expõe os resultados empresariais *versus* os resultados sociais do engajamento ONG-Empresa, dispondo os tipos de RSC de acordo com essa confluência. As conclusões identificam diferentes resultados sociais relacionados aos tipos de RSC. O tipo filantrópico tende a produzir impactos no valor da marca/reputação e seus impactos sociais estão relacionados ao suporte às

necessidades básicas de populações desfavorecidas; ao aumento da consciência acerca de questões sociais e ambientais; à participação social da população local. O tipo de integração pode melhorar a reputação, mas, além disso, as atividades melhoram aspectos ambientais e sociais dos produtos e processos da empresa, em suas próprias instalações ou ao longo da cadeia de suprimentos. Para a empresa, envolve diretrizes ambientais, melhores práticas, ferramentas de gerenciamento, treinamento, podendo resultar em aumento da satisfação dos funcionários, cumprimento dos requisitos dos clientes e ampla aceitação e participação dos *stakeholders*. Em uma perspectiva ainda mais madura, o tipo de inovação, envolve a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócios que podem ser importantes para o futuro da empresa, bem como podem vir a significar a conquista de novos mercados (KOURULA; HALME, 2008). Para Kourula e Halme (2008), de forma geral, os tipos de inovação e de integração podem potencialmente gerar maiores resultados, em longo prazo, do que a filantropia. O primeiro parece ter maior potencial na criação de mecanismos de geração de renda em âmbito local, bem como no apoio para a autossuficiência de comunidades locais.

3. Procedimentos Metodológicos

Visando atingir aos objetivos propostos, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e qualitativa. A investigação foi desenvolvida por meio de um estudo de caso coletivo, visto que o interesse reside no estudo de mais de um caso para a compreensão do fenômeno (STAKE, 2000). É importante ressaltar que este estudo não se configura como uma investigação comparativa. O foco deste estudo esteve assim direcionado para as parcerias formadas entre o Centro de Aprendizagem Multiprofissional (CAMP), com as Empresas Gerdau e Braskem. Desta forma, este estudo esteve centrado na investigação do relacionamento de uma ONG por meio de projetos de desenvolvimento social no setor da reciclagem com a Gerdau e Braskem, para o fomento das condições de trabalho e renda de cooperativas e associações de reciclagem na região metropolitana de Porto Alegre. Assim, o foco reside no relacionamento entre os atores assim como nas características e na perspectiva de RSC adotada pelas empresas, em referência à parceria analisada.

A coleta de dados constou de múltiplas técnicas: entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de dados secundários (documentos, relatórios, dados históricos). O protocolo de entrevistas foi elaborado à luz do referencial teórico adotado, e, nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas com o intuito de conhecer a percepção dos atores envolvidos acerca da importância da parceria para ambas as organizações e para a comunidade envolvida. Os entrevistados (Quadro 2), foram os gestores das empresas, a equipe da ONG, e os gestores das iniciativas beneficiadas pelos projetos desenvolvidos, perfazendo 13 entrevistas. Convém salientar que os nomes dos entrevistados foram alterados, visando garantir o sigilo e a confidencialidade das informações obtidas. Por fim, os momentos de observação ocorreram durante os momentos de interação entre a ONG em suas iniciativas voltadas à reciclagem, utilizando, para tanto, da técnica de *shadowing*, seguindo as orientações de Czarniawska (2007), com o líder do projeto de Reciclagem (Carlos).

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). O conjunto de dados foi categorizado com o auxílio do software *QSR Nvivo 10.0*. O Quadro 3 mostra as categorias provenientes desta categorização. É importante salientar que tais categorias são tanto resultado das referências teóricas utilizadas quanto dos dados. Tendo em vista a dificuldade inerente a categorização de ações e entendimentos sobre a RSC, essas não foram tomadas como as únicas possibilidades para as organizações estudadas. Assim, buscou-se identificar, por meio dos dados coletados, uma orientação

principal, para a qual confluíram as ações de RSC das empresas no setor analisado e em referência à parceria estabelecida com a ONG, conforme sugerem Kourula e Halme (2008).

Quadro 2 – Entrevistados

Ator	Entrevistado	Organização	Tempo de duração da entrevista
ONG	1. Carlos	CAMP	2'22"
	2. Suzane	CAMP	3'15"
	3. Henrique	CAMP	2'32"
Empresas	4. Ricardo	GERDAU	1'08"
	5. Jairo	GERDAU	1'50"
	6. Felipe	Braskem	1'54"
	7. Rodrigo	Braskem	2'12"
Cooperativas	8. Fátima	COOPERLAR – Nova Hartz	1'52"
	9. Ana	Cooperativa Esteio	2'07"
	10. Andréia	Cooperativa Esteio	50"
	11. Luís	Cooperativa Dois Irmãos	1'02"
	12. Antonio	Cooperativa de Dois Irmãos	57"
	13. Arnaldo	Cooperativa de Campo Bom	1'32"

Quadro 3 – Categorias de Análise e Objetivos

Elementos Análise	Categorias	Definição
Conceito de RSC	Forma Dimensões manifestas	Estratégica/altruísta/coercitiva (Orlitzky, Siegel; Waldman, 2011) Explícita/Implícita (Mattem; Moon, 2008) Ambiental; Social; Econômica; <i>Stakeholder</i> /Voluntariedade (Dahlsrud, 2008).
Características	Orientação Identidade	Individualista; coletivista; relacional; (Brickson, 2007)
Parceria ONG- Empresa	Tipo Relação	Parceria Ong Empresa de projeto / programa (Kourula, Halme, 2008)
	Motivos	RSC; (Seitanidi, Koufapoulos e Palmer; 2010) Empowerment, Fortalecimento de Grupos (Banks, Hulme, 2012)
	Fase ou estágios	Filantropia; Transacional; Integrativo; Transformacional Austin, Seitanidi, 2012)
	Processo	Projetos escolhidos, recursos envolvidos (Austin, Seitanidi, 2012)
Resultados Sociais	Resultados	Empowerment (Banks; Hulme. 2012; Kourula; Halme, 2008)
		Mudanças Sociais (Aguilera et al.; 2007; Seitanidi, Koufapoulos; Palmer, 2010).
		Desenvolvimento de infra estrutura para comunidades locais (Aguilera et al. 2007; Seitanidi, Koufapoulos; Palmer, 2010). Necessidades básicas (Kourula; Halme; 2008). Mecanismos de geração de renda e autossuficiência (Kourula; Halme, 2008)

4 Discussão e Análise dos Resultados

Este item tem como objetivo proceder a discussão e análise dos resultados, em consonância com os objetivos definidos na seção introdutória.

4.1 A Organização Não Governamental e seu Envolvimento com a Reciclagem

O CAMP tem uma longa história vinculada às lutas ativistas e sociais. A organização foi fundada em 27 de março 1983, através da reunião de minorias e reflete a conjuntura do momento histórico vivenciado pelo Brasil e especificamente pelo RS. Sua formação surgiu da necessidade de “*criar um centro de educação popular com o objetivo de ajudar a formar a base da sociedade brasileira para democracia*”. A ONG está organizada em referência a seus projetos, os elaborando por setores. O projeto estudado

refere-se ao núcleo da reciclagem, que busca auxiliar a construção de iniciativas, tais como associações e cooperativas. Assim, a parceria com o setor privado na reciclagem teve início em 2008, por meio de um projeto do governo do estado, a Rede Parceria Social, com o objetivo estabelecer uma articulação entre os setores privados, beneficiados pela renúncia fiscal, e as organizações sociais, beneficiadas por projetos. De 2008 até 2015, a parceria do CAMP com empresas líderes resultou no apoio a 38 galpões de reciclagem, das mais distintas formas. Basicamente, a função da entidade reside na prestação de uma espécie de assessoria técnica relativa à formalização e à estruturação de grupos, princípios de gestão e cooperativismo. Visando contemplar aspectos técnicos acerca de reciclagem e aspectos sociais em um grupo multidisciplinar, a equipe está constituída por três pessoas, com formação, respectivamente, em ciências sociais, serviço social e engenharia da produção.

4.2 O Caso A: A Estratégia da Tradição

A Gerdau, fundada em um 1901, em Porto Alegre, RS, tem uma longa história de atuação no mercado de metalurgia e siderurgia, sendo, atualmente, a décima quarta maior siderúrgica no cenário mundial, segundo relatório da *World Steel Association* (WSA), líder no segmento de aços longos das Américas e a maior recicladora da América Latina. Conta com mais de 45 mil colaboradores e operações industriais em 14 países, somando uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço por ano.

Em termos de RSC, a empresa centra suas ações no ‘Instituto Gerdau’, fundado em 2005, órgão interno que visa ao estabelecimento de uma agenda estratégica de RSC. É importante notar, contudo, que ao longo do tempo a empresa foi se adaptando e readaptando as necessidades e demandas sociais, modificando sua postura. A empresa sempre teve um histórico de atuação voltado à filantropia”, mas, concomitante à fundação do Instituto, houve uma mudança na postura da empresa, pois, segundo o entrevistado Ricardo, *“Há mais que uma filantropia, ela trabalha o investimento social, buscando indicadores, resultados, métricas de gestão”*.

Assim, pode-se perceber que esta empresa se moveu da filantropia clássica (KOURULA; HALME, 2008) para uma perspectiva de atuação conjunta com as partes interessadas, refletindo-se em maior capacidade de resposta social, consolidando uma imagem estratégica em relação à RSC. Ao ser questionado sobre o conceito de RSC para a empresa, o gestor Ricardo manifesta que ela é *“baseada na ideia do valor compartilhado”*. O que pode remeter ao fato que a RSC para esta empresa assume uma perspectiva atrelada à uma razão estratégica (ORLITZKY, SIEGEL; WALDMAN, 2011), baseada em uma dimensão social do conceito em que o foco da abordagem está na relação entre negócios e sociedade (DAHLSTRUD, 2008). A política de RSC é classificada pelos entrevistados como *“ganha-ganha”*. O estabelecimento de parcerias sociais ocorre a fim de qualificar áreas relacionadas ao negócio da empresa, como se evidencia na seguinte fala, extraída da entrevista do Gestor Ricardo: *“tem que ser importante para o negócio da Gerdau, que é o que a gente chama de relação ganha-ganha. Então não é só a cooperativa ganhar, a cooperativa e a Gerdau precisam ganhar”*.

Ainda, é possível averiguar dois aspectos sobre sua orientação e sua lógica de atuação. Conforme a ideia de ‘ganha-ganha’, nota-se que esta organização possui o que Brickson (2007) entende como orientação relacional, dado o caráter didático, uma vez que, segundo o Entrevistado Ricardo: *“A gente tem uma relação de parceiro comercial, então isso começa a mudar um pouco do paradigma”*. A lógica que permeia a abordagem colaborativa é a de que, mediante essa forma, as organizações valorizam e desenvolvem relacionamentos com seus *stakeholders* e tentam gerar soluções ‘ganha-ganha’ de longo prazo.

4.2.1 A Parceria e seus Resultados

A parceria surge da identificação da empresa de uma questão social em que poderia atuar por meio de ações de RSC. As associações e cooperativas fornecem sucata ferrosa para a Gerdau, contudo, o fazem em pequenas quantidades dado, principalmente a desorganização e as precárias condições de trabalho. A aproximação da Gerdau com o setor da reciclagem em si tem início em 2007, quando, em um primeiro momento, a empresa tenta estabelecer a parceria diretamente com a ainda Associação de Recicladores de Esteio (ARCA), fornecedora da empresa, em uma tentativa de fornecer equipamentos de proteção individual e auxílio sob a forma de equipamentos e recursos financeiros. Os gestores de ambas as organizações (empresa e associação) afirmam que, devido ao fato de haver uma distância muito grande entre elas, o projeto não foi bem-sucedido, além de se tratarem de ações pontuais.

Convém ressaltar que a intenção da empresa em atuar juntamente às cooperativas é anterior à PNRS (Lei de 2010), em um período em que as discussões sobre uma então política pública para os resíduos sólidos começava a tomar corpo. Neste caso, esta ação de RSC é como voluntária e deliberada (MATTEM; MOON, 2008), parte de uma agência discricionária, e relativa à sua história de atuação. Por este motivo, as práticas de RSC desta empresa em relação aos projetos elaborados com as cooperativas de reciclagem são consideradas implícitas. Tais iniciativas isoladas da empresa de apoio ao trabalho dos recicladores não atingiu os trabalhadores e, muito provavelmente, devido ao fato de ela não ter conhecimento aprofundado da realidade local, das necessidades, do contexto e da história do grupo em que estava intervindo. Tratava-se de ações isoladas, que eram categorizadas pelos associados como ‘uma ajuda’, conforme pode ser percebido no trecho da entrevistada Ana, gestora da cooperativa:

Ela entrou aqui em 2007..Já tinha apoio, já tinha ajuda. A Gerdau dava uniformes. Só que daí, devido à desorganização os uniformes foram se perdendo [...] E aí a Gerdau resolveu investir na capacitação e formação da associação

Pode-se observar a mudança de uma postura unilateral de doação da empresa, sem o devido levantamento de necessidades latentes da comunidade em questão, para um movimento de parceria e colaboração, a partir do levantamento da necessidade de estruturação do trabalho da então associação em cooperativa de reciclagem. Ciente da necessidade de uma atuação mais efetiva, que não desperdiçasse os recursos investidos em RSC, a empresa buscou se associar a entidades nacionais e internacionais de apoio, para viabilizar o trabalho junto às cooperativas. Este não é um caso em que a ação de RSC da empresa foi motivada, inicialmente, pela necessidade de buscar a complementariedade de competências com um ator local, visto que, caso tivesse obtido sucesso, esta ação teria se consolidado sem o desenvolvimento de uma parceria com a ONG local. Esta surgiu no segundo momento, como ‘única alternativa’ para a consecução satisfatória do projeto.

Destaca-se o fato de que, por ser pequeno o volume de material fornecido pelas cooperativas, estas não são consideradas um fornecedor-chave para a empresa. Contudo, mesmo havendo baixo volume de fornecimento, esta relação não perde o caráter de benefício mútuo. Os objetivos do projeto, do ponto de vista da Gerdau, surgem em virtude da necessidade de qualificar o fornecedor do insumo sucata metálica, ofertada pela então associação de recicladores. Esta qualificação, tanto para os gestores da empresa quanto para ONG passam não somente pela doação de recursos, mas principalmente pelo fomento à organização de uma estrutura de cooperativa. Assim, a parceria buscou fundamentalmente, a transmissão de técnicas de gestão organizacional, métricas e índices de produção, assim como o desenvolvimento de empreendedorismo. Segundo o gestor Jairo, a ideia do trabalho com cooperativas e associações de reciclagem está centrada em “*melhorar esses fornecedores da Gerdau, a gente sabe que a quantidade de sucata ferrosa que eles*

fornece é bem baixa, [...], mas a gente tem uma questão social, porque são cooperativas muito próximas às nossas plantas”.

A qualificação do fornecedor só foi possível, no entanto, através da aliança da empresa com ONGs: uma desenvolvedora e uma executora, já que apesar de ter os recursos financeiros e o conhecimento em gestão específico para a qualificação, a empresa não possuía o *know-how* acerca de como se relacionar com as comunidades de catadores. Segundo o gestor Jairo “*Entramos com aquilo que somos bons, com a Gestão*”. Para fins deste estudo, o interesse recaiu sobre a entidade executora, o CAMP, uma vez que esta está em contato direto com a comunidade e também é com ela que a parceria é estabelecida.

Considerando a estruturação da parceria analisada, percebe-se que esta teve início a partir de uma conjugação de múltiplas necessidades por parte dos envolvidos. Por um lado, a empresa necessitava tanto qualificar os seus fornecedores como, e em um primeiro momento, estruturar seus fornecedores em cooperativas para dessa forma estes terem condições de se engajarem na cadeia de suprimentos. Por outro lado, tanto ONG quanto o Estado necessitavam de recursos (financeiros, conhecimentos e pessoas capacitadas). Segundo o gestor Jairo, tal fato significa que se trata de uma forma de resolução de um problema social complexo, em que atores envolvidos (necessitaram reunir recursos para a busca de uma solução que gerasse bem-estar social.

Contudo, é importante lembrar que a relação se restringiu ao âmbito operacional, em que a ONG é a executora do projeto, sem poder de decisão, assim como o grau de envolvimento entre os parceiros é baixo, os recursos trocados entre empresa e ONG também sinalizam para o pouco envolvimento: a empresa cedeu a metodologia de trabalho, e a ONG coube aplicar. É também importante salientar que em toda comunicação corporativa acerca do projeto (placas, *folders*, etc) na cooperativa, consta, somente, o logotipo da Gerdau, deixando claro que este é um projeto por ela apoiado. Estas características demonstram uma colaboração que não ultrapassou o estágio filantrópico. Austin e Seitanidi (2000) asseveram que, em uma colaboração filantrópica, o sentido do fluxo de recursos é necessariamente unilateral, fluindo da empresa para a ONG, sendo a primeira uma simples doadora de recursos, tendo um grau mínimo de comprometimento. A ONG manteve sua metodologia de trabalho e sua autonomia, apesar de ser uma executora do projeto, suas características e seu modo de operação estão consoantes com os outros projetos executados com ou sem apoio da iniciativa privada. Esse fato é consoante com os achados de Kourula e Halme (2008) acerca do tipo filantrópico de RSC, em que os ganhos para a sociedade são relativamente elevados, porém as características do relacionamento ainda são de doação por parte da empresa.

O relacionamento entre os atores teve duração de dois anos. Em relação aos resultados sociais, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o maior resultado obtido se refere a estruturação da então Associação de Recicladores e Catadores (ARCA) de Esteio em Cooperativa de Trabalhadores da Reciclagem de Esteio (COTRE). Este fato foi importante, tanto no que diz respeito à constituição formal e legal dos trabalhadores. Do ponto de vista do gestor do CAMP, esse foi um dos principais ganhos do projeto, uma vez que formalmente constituídos em cooperativas, os trabalhadores garantem o direito a acesso a recursos públicos, além das melhorias na execução e operacionalização do trabalho. Com isso, observou-se que também um significativo aumento de renda. O gestor da ONG, Carlos, assim relata que houveram ganhos de renda e cooperados, aumentando a inserção social da cooperativa “*a renda deles estava em 400, (...) e agora elas aumentaram a renda, está em torno de 1400 reais. Eles aumentaram também os postos de trabalho, tinha sempre entre 16 e 18 pessoas, agora tem 25*”. Segundo a entrevistada Ana, melhorias subjetivas relacionadas ao trabalho coletivo foram evidenciadas, haja vista que os entrevistados mudaram o seu conceito sobre o trabalho desempenhado, e sobre a sua importância na

sociedade, ganhando voz em espaços de negociação junto às entidades públicas e privada: *“Eu hoje não tenho vergonha mais, eu não trabalho no lixão como diziam. Eu posso conversar com o prefeito, para negociar, com os empresários, eu sei fazer um projeto”*. Consoante a este aspecto, o entrevistado Ricardo, gestor da Gerdau, afirma que *“eles têm que sair do pensamento que eles têm na cooperativa porque eles não têm mais nenhuma opção. Não é a ideia, não é assim. Eles têm que ter orgulho*. Para Suzane, educadora social do CAMP, os resultados obtidos nesta parceria refletem toda uma postura e identidade corporativa da empresa:

A Gerdau é uma empresa diferente. Ela constatou que ela investia e efetivamente nada mudava na vida desses galpões. [...] A Arca, com a aplicação da metodologia da Gerdau teve uma transformação impressionante, em todos os sentidos. Não só do ponto de vista do aumento da renda e da produção, que são indicadores normais, mas na autoestima, no fortalecimento de lideranças, no estabelecer ou restabelecer a relação com o poder público.

Percebe-se que a parceria atingiu aos resultados que se propunha, qualificando o trabalho dos recicladores, no sentido de engajar estes efetivamente na cadeia de suprimentos de uma grande empresa e promovendo ganhos sociais ao promover melhorias nas condições de trabalho e renda. Assim sendo, os resultados sociais, de acordo com o proposto por Kourula e Halme (2008): suporte ao preenchimento das necessidades básicas, ao propiciar o aumento de renda; ganhos de voz e empoderamento, por propiciar autoestima, fortalecimento de lideranças e negociações com o poder público; mecanismos de geração de renda e autossuficiência; ao propiciar a organização e a estruturação da Associação em Cooperativa, aumentando o seu alcance social. Mesmo sendo uma ação filantrópica (KOURULA; HALME, 2008), que não passa do estágio transacional (AUSTIN, SEITADINI, 2012), ela alcança mudança social positiva e o desenvolvimento da comunidade (AGUILERA et al.; 2007; SEITANIDI, KOUFAPOULOS; PALMER, 2010), na perspectiva dos envolvidos.

4.3 Caso B: A Limpeza do Plástico Por Meio da Reciclagem

A história da Braskem inicia em 1979, quando a companhia Odebrecht, empresa brasileira do ramo da construção civil, decidiu ter operações também no setor petroquímico. Na década de 1990, a empresa adquiriu uma parcela significativa da Copesul assumindo o controle da companhia e entrando no mercado gaúcho. Contudo, é em 2002, que, originou-se, de fato, a Braskem, pela integração de outras empresas do setor, configurando-se desde então como líder do setor petroquímico na América Latina.

Em 2002, mesmo ano de sua fundação, a empresa divulgou seu *‘Compromisso Público’* no qual, em carta aberta à sociedade brasileira, estabeleceu os princípios e valores de sua atuação. Ou seja, esta empresa já nasceu voltada às preocupações sociais e ambientais e, assim, deve-se analisar dois fatos importantes. O primeiro diz respeito à data de sua fundação, época em que as preocupações sociais e ambientais já haviam deixado de ser um diferencial e já faziam parte das demandas para as organizações. O segundo refere-se a seu setor de atuação: por ser uma empresa do setor petroquímico, ela irá, por força das normativas, desenvolver ações direcionadas à questão ambiental, nas localidades em que tem operações industriais. Suas ações de RSC são, portanto, reflexo de um ambiente institucional que impõe padrões de comportamento e ações, podendo ser consideradas explícitas (MATTEM; MOON, 2008), visto que não é voluntária, mas sim parte de um quadro institucional mais amplo.

Quando questionados sobre sua percepção acerca das práticas de RSC, o entrevistado Felipe, afirma que estas são importantes para o relacionamento com a sociedade:

O principal da sustentabilidade [...], pra mim isso é importante sim, pra o meu

relacionamento com a sociedade, mas se eu não fizesse isso eu poderia ser sustentável também, porque eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego pagando imposto, gero riqueza, [...] mas eu preciso da licença de operação da sociedade [...] é a sociedade que me dá a liberação

A RSC, assim assume uma razão coercitiva (ORLITZKY, SIEGEL; WALDMAN, 2012), dado a identificação da pressão social. Reafirmando, assim, seu caráter explícito. Salienta-se o entendimento de sustentabilidade, na percepção do entrevistado Felipe, vinculado à geração de riqueza e desenvolvimento social, atrelado a uma dimensão econômica, contudo, o emprego do ‘mas’ pode sinalizar para o entendimento de que o entrevistado coloca a dimensão social (DAHRSRUD, 2008) em primeiro plano, refletindo o caráter e a centralidade das relações com sociedade, na medida em que o direcionador refere-se a licença de operação. O entrevistado Felipe complementa: “*É muito mais pelo relacionamento do que pela sustentabilidade, sustentabilidade é fazer bem feito o que a gente faz e se relacionar bem com a sociedade, para ter licença de operação*”. Em outras palavras, o imperativo social é evidente como norma implícita do relacionamento entre a empresa e a sociedade. De certa forma, uma das razões para a necessidade de mostrar a aceitação da sociedade em que opera pode ser um resultado do histórico da atuação desta empresa no RS visto que ela nem sempre obteve a aceitação da sociedade gaúcha para operar, visto que, segundo o entrevistado Rodrigo, a sociedade deste estado demonstra “*certo ranço com a Braskem*”. O mesmo entrevistado esclarece que, no RS, a empresa não é reconhecida como exemplo de RSC, contrário ao que acontece em outros locais, e atribui isto aos fatos históricos referentes à aquisição da companhia Ipiranga e da Copesul.

Neste aspecto, a licença de operação da sociedade, mostra o imperativo social (MATTEM, MOON, 2008) e configura-se como uma importante questão envolvida na formação da parceria e na forma com que esta empresa irá conduzir seu relacionamento na sociedade em que participa. Em relação ao primeiro, ele determina o ‘quê’, o ‘como’ e ‘quais’ as ações a serem desempenhadas, haja vista que a empresa que não seguir tais normas implícitas na cultura e nos hábitos da sociedade em que se insere dela não obtém licença para operar. Em relação ao segundo, ele determina diretamente a distinção dos *stakeholders* a serem atingidos, ou seja, quais *stakeholders* serão considerados na definição das ações: ou seja, quais entidades e quais projetos sociais serão apoiados, de modo a não perder a licença de operação na sociedade.

Essa preocupação em possuir aceitação social reflete na relação da empresa com a comunidade em que participa. Assim, ela possui uma orientação de identidade que a define como coletivista (BRICKSON, 2007), haja vista a intenção em pertencer a um grupo maior, com laços fortes com os *stakeholders* (BRICKSON, 2007), manifesta pelos entrevistados, através da ideia de obter licença de operação e desenvolver bom relacionamento com a sociedade.

4.3.1 A Parceria e seus Resultados

Na área da reciclagem, a empresa unificou seus projetos sob o ‘logo’ “Ser + Realizador”. Este projeto, lançado em dezembro de 2013, busca unificar os projetos sociais voltados à inserção social e econômica e ao empreendedorismo dos catadores de material reciclável, visando contribuir para a eficiência da gestão de resíduos sólidos das regiões onde atua. Trata-se assim de um programa através do qual os projetos estão vinculados, sob a forma de parcerias com “formadores de opinião” conforme consta nos documentos corporativos. O motivo que leva a empresa à parceria refere-se à realização de práticas de RSC, vinculadas a seu produto, buscando legitimidade social. Como se percebe na fala do entrevistado Rodrigo:

Os projetos de reciclagem são mais focados no plástico, principalmente nas resinas termoplásticas que a Braskem produz [...] a gente enxerga que colocar

tecnologia em galpões de reciclagem é uma forma de agregar valor ao material deles, agregando valor ao material que eles tão reciclando, [...] o nosso único objetivo é, em termos de imagem sim, é, de poder mostrar para a sociedade olha, estamos fazendo a nossa [...] estamos mostrando para a sociedade que plástico não é um vilão (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Identificada a necessidade de estabelecer um relacionamento com os galpões de reciclagem, a empresa busca a parceria com uma ONG. A escolha pelo CAMP refere-se ao fato de que, segundo o entrevistado Felipe, esta entidade “*sabia lidar com o tecido social, e eu não tenho essa competência*”. Ao estabelecer a parceria com o CAMP, a empresa obteve o conhecimento e a competência necessários para lidar com o tecido social ao mesmo tempo em que estabelece uma interessante estratégia de RSC para obtenção da “licença de operação”, visto que se trata de uma ONG com tradição em lutas ativistas, em uma sociedade que, a princípio, possui restrições culturais à companhia em questão. Essa escolha, garante aceitação social e legitimidade às práticas de RSC. Este entendimento pode ser percebido na seguinte exposição do entrevistado Felipe: “*O que ficou extremamente positivo, de trabalhar com o CAMP, porque tinha a competência que a gente precisava numa ONG, [...] que era, interagir com um tecido social*”.

Atuando juntamente com o CAMP, a Braskem apoiou três galpões de reciclagem no desenvolvimento e na melhoria das condições de trabalho nas cidades de Nova Hartz, Dois Irmãos e Campo Bom, em um relacionamento mais ou menos duradouro e estável com essas comunidades. Ainda prestou apoio unicamente na forma de doação de recursos financeiros a outros galpões, no entanto essas demais iniciativas não foram bem-sucedidas ou tiveram curto período de duração. De maneira geral, a parceria foi estruturada por meio de projetos isolados. Segundo o entrevistado Rodrigo, o objetivo da empresa com a realização destes projetos é: “*Geração de renda para esses galpões, através da tecnologia [...] tem duas frentes, ambiental e social diminuição de volume de material plástico que vai pra aterros sanitários e aumento de renda*”.

No que tange ao processo de parceria em si, a função essencial da Braskem está no fornecimento de tecnologia aos galpões. A responsabilidade do CAMP refere-se à auxiliar os cooperados no levantamento das suas necessidades, assim como em ministrar treinamentos sobre a tecnologia adquirida e implantada, visto que em seu corpo técnico, o CAMP possui pessoal capacitado na tecnologia de reciclagem de plástico. O entrevistado Rodrigo revela que, para a empresa, a transferência de tecnologia para os galpões é fundamental: “*Colocar tecnologia em galpões de reciclagem é uma forma de agregar, valor ao material deles, quando tu consegue colocar equipamentos que, um aglutinador, toda uma linha de beneficiamento plástico ele vão aumentar e muito a renda deles*”. Contudo, é importante notar que a ideia de transferência de tecnologia para garantir eficiência ao processo de reciclagem do plástico é importante para que a empresa alcance seu objetivo final: aumentar a reciclagem de plástico reciclado na região, mostrando que seu produto é ‘sustentável’, assim como suas operações.

Um aspecto importante acerca da parceria refere-se ao processo coletivo de escolha dos galpões de reciclagem a serem apoiados, embora a empresa ainda opte por investir apenas em grupos já estruturados e organizados. O entrevistado Rodrigo, em sua fala, fez uso da expressão “*pelos mãos do CAMP*”, para caracterizar este processo de escolha conjunta. De forma geral, a estrutura da parceria é condizente com o estágio transacional de relacionamento, conforme sugerem Austin e Seitanidi (2012). Conforme o entendimento de Austin e Seitanidi (2012), observa-se, a partir do estágio transacional, um movimento no sentido de uma coletividade, visto que o fluxo de recursos começa a ser bilateral e o engajamento entre os autores aumenta. Além das frequentes reuniões, da escolha conjunta pelos projetos, e do diálogo constante, esse engajamento também é manifesto em documentos corporativos referentes e na mídia corporativa aos projetos, exposta,

principalmente, pela veiculação dos logotipos da empresa e da ONG de forma conjunta.

O processo de escolha dos projetos é realizado pela avaliação dos grupos, dando-se preferência àqueles que já estão estruturados e organizados. De acordo com a educadora social Suzane “[A Braskem] *pega grupos já constituídos, fortes, com uma história... e diz, bom, esse grupo está pronto para fazer um processo novo, tá? Um processamento novo a nível de trabalho*”. A escolha de grupos fortes e constituídos pode ser entendida como de baixo risco em relação aos resultados a serem obtidos pela ação social realizada. Vinculada à necessidade de estabelecer um relacionamento positivo com a sociedade, a opção por grupos fortes e organizados aumenta as chances de sucesso, o qual garantirá a imagem positiva da empresa perante a sociedade. Esse entendimento é percebido tanto na escolha dos projetos que foram apoiados (nenhum com problemas de formação de grupo). O entrevistado Rodrigo menciona que “*esse é o desenho que a gente tem conseguido com mais sucesso*”. A noção de sucesso, aqui, refere-se aos ganhos corporativos em relação a abrangência das práticas de RSC. Considerando o critério da empresa de apoiar apenas grupos que já possuem uma estrutura organizacional de atuação coletiva, foram selecionados três projetos: COOPervalE – recicladores de Nova Hartz; cooperativa de reciclagem de Dois Irmãos; e cooperativa de reciclagem de Campo Bom.

Os três projetos já eram cooperativas estruturadas e organizadas. O apoio da Braskem constou no financiamento de linhas de beneficiamento de plástico. E, consoante a isto, melhorias técnicas podem ser observadas, como pode ser notado na fala do Antonio, gestor da cooperativa de Dois Irmãos: “*Agilizou assim. Da Braskem nós ganhamos maquinário. Coisas que a gente levava tipo, quase uma semana para moer, beneficiar, hoje nós levamos três dias*”. Os resultados obtidos por meio da parceria CAMP-Braskem restringiram-se à melhoria técnica (transferência de tecnologia de beneficiamento do plástico aos galpões pesquisados) e à melhoria social marginal (geração de emprego e renda), proveniente da melhoria técnica, visto que as três cooperativas pesquisadas ainda carecem do senso de coletividade do trabalho cooperativo

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao papel das duas empresas na sociedade, elas mostram distintos padrões de RSC. A Braskem busca, a partir de uma identidade relacional, uma postura colaborativa com a sociedade. A Braskem adota a estratégia de justificação de sua presença em uma sociedade que, inicialmente, não a aceita. Tal diferenciação se reflete na natureza do relacionamento que as duas empresas estabelecem com a ONG, ora em estudo. Os três atores aqui traçados se engajam no processo por distintos motivos: a Gerdau, visa à qualificação do fornecedor; a Braskem, a licença de operação; a ONG governamental, a melhoria das condições de trabalho dos recicladores. A motivação para o estabelecimento de relações com a ONGs a fim de desenvolver atividades de RSC, decorre, pois, destas características: uma empresa está interessada em obter legitimação de sua presença na sociedade local, manifesta em uma espécie de licença de operação, a outra visa à manutenção do relacionamento. Este fato também pode ser analisado em termos do tipo e do estágio de relacionamento que ambas estabelecem com o CAMP.

A Gerdau, por não ter problemas de aceitação na comunidade em que está inserida, dada sua história de atuação, possui uma orientação de identidade relacional (BRICKSON, 2007), estabelecendo relacionamentos do tipo filantrópico (KOURURA, HALME, 2008, AUSTIN; SEITANIDI, 2012). A Braskem, caracteriza-se por possuir uma orientação de identidade coletivista (BRICKSON, 2007), que requer aceitação social e licença de operação, estabelece um relacionamento de cunho transacional (AUSTIN; SEITANIDI, 2012). Percebe-se a diferença entre as duas empresas analisadas em termos de resultados e

contribuições para a sociedade. O relacionamento da Gerdau com o CAMP não passou do estágio filantrópico. Contudo, alcançou resultados em termos de transformação do grupo. Por outro lado, a parceria CAMP-Braskem possui notável grau de envolvimento, e os seus resultados não alcançaram, no entanto, alto impacto, visto que se restringiram apenas as melhorias técnicas. Este fato decorre, dos motivos para empresa estabelecer relacionamentos com ‘formadores de opinião’ (ONGs) e dos meios que utiliza para tanto (transferência de tecnologia) assim como nos grupos que apoia (aqueles que já possuem uma organização social constituída). Assim sendo, se, por um lado, a Parceria CAMP-Gerdau buscou a qualificação do fornecedor em seu aspecto social, ao propiciar o fomento à organização cooperativa, a parceira CAM-Braskem buscou a qualificação técnica daqueles que já estavam organizados.

Talvez o diferencial, no sentido de uma atuação mais próxima das necessidades da sociedade e do alcance de recursos e competências das empresas, resida no que o entrevistado Paulo manifestou ao final de sua entrevista: “*A solução é trabalhar em rede, não somente as cooperativas, mas as empresas também. Mas aí ninguém quer né?*”. Essa constatação levanta importantes *insights* acerca da reciclagem e dos problemas sociais envolvidos neste âmbito, como uma questão complexa e de difícil resolução. No entanto, o entrevistado não percebe que ele já está inserido em uma rede de complexas relações e a questão está em estreitar formas de diálogo entre os envolvidos para uma real construção coletiva. Via de regra, quanto mais próximo o diálogo entre empresa e representantes da sociedade civil, maiores são os resultados, porém os casos relatados não coadunam com essa máxima. Torna-se, pois, importante entender o porquê do sucesso de parcerias baseadas em uma relação filantrópica em relação aos resultados para as comunidades locais. Nestes casos, a ineficiência do Estado e a desorganização do tecido social colaboram com modelos de apoio, em que a intenção primeira reside, justamente, no fortalecimento do tecido social como uma organização comunitária e na resignificação do trabalho dos indivíduos. Mesmo que as parcerias do tipo filantrópico sejam consideradas ‘velhas formas de RSC’ (JAMALI; KESHISHIAN, 2009), em casos em que ainda não há uma infraestrutura local para o desenvolvimento, elas podem ser consideradas como alternativas viáveis para auxiliar a geração de bem-estar social. O quadro 4 mostra uma síntese dos resultados obtidos, em referência aos resultados encontrados.

Quadro 4 – Síntese dos Resultados Obtidos

Elementos	Caso A: Gerdau-CAMP	Caso B :Braskem-Camp
Entendimento de RSC	Forma Estratégica, “ganha-ganha”, benefício mútuo e reciprocidade, vinculada à dimensão econômica Expresso em: relação de benefício mútuo entre empresa e sociedade	Forma relacional, padrão de interações com a sociedade e vinculada à dimensão coercitiva. . Expresso em estabelecer um bom relacionamento com a sociedade
Características da Empresa	O.I: Relacional Tipo: Filantropia-Integração	OI: Coletivista Tipo: Integração-Filantropia
Parceria	Tipo: Projeto único	Tipo: Programa contemplando 3 projetos
	Motivo: Qualificação do fornecedor de sucata; Aumentar o volume do material fornecido Fase: Filantrópico	Motivo: Garantir boa imagem ao plástico por meio da reciclagem Fase: Transacional
Processo	Conhecimento gerencial; metodologias participativas, equipamentos.	Tecnologia para beneficiamento do plástico; conhecimento técnico
Resultados	Estruturação do trabalho dos recicladores sob a forma de cooperativa. Transformação individual e social	Aumento de renda. Tecnologia de beneficiamento

6 REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **The Academy of Management Review** v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012.
- BANKS, N.; HULME, D. The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction. **Brooks World Poverty Institute Working Paper**, v. 171, 2012.
- BRICKSON, S. L. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007.
- CAPRAR, D. V.; NEVILLE, B. A. Norming and Conforming: Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2012.
- DAHLSRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.
- JAMAI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons Learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277-295, 2009.
- KOURULA, A.; HALME, M. Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 557-570, 2008.
- LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; MAON, F. Introduction: Corporate social responsibility implementation. 3, v. 85, p. 251-256, 2009.
- MATTEN, D.; MOON, J. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **The Academy of Management Review** v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.
- MITTDUN, A. Policy making and the role of government. Realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 5, n. 3, p. 159-74, 2005.
- ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.
- PAYNE, S. L.; CALTON, J. M. Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 1, p. 71-78, 2004.
- ROLOFF, J. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 233-250, 2008.
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.
- SEITANIDI, M. M.; KOUFOPOULOS, D. N.; PALMER, P. Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 139-161, 2010.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. L., Y. S (Ed.). **Handbook of Qualitative Research. Second Edition**. London: Sage Publications, 2000. p.1022-1040.
- CZARNIAWSKA, B. **Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern**

societies. Copenhagen: Copenhagen Business School Press DK, 2007.
FRYNAS, J. G.; YAMAHAKI, C.. Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 3, p. 258-285, 2016.