



UMA PERSPECTIVA CRÍTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: HISTÓRICO, PRÁTICAS CORRENTES E CONTROVÉRSIAS

A CRITICAL PERSPECTIVE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: HISTORY, CURRENT PRACTICES AND CONTROVERSIES

Mara Marçal Sales¹
João César de Freitas Fonseca²
Bruna Coutinho Silva³

RESUMO: O presente trabalho pretende fazer avançar o debate em torno da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), entendida tanto como discurso mercadológico adotado pelas empresas, quanto como temática de interesse dos estudos acadêmicos sobre a gestão do trabalho humano. Partindo de um referencial crítico, busca-se estabelecer reflexões entre a RSE e a Psicologia do Trabalho e das Organizações (POT). São apresentados os resultados de uma pesquisa de base qualitativa que envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com seis psicólogos atuantes na área de Recursos Humanos de empresas que desenvolvem práticas de RSE. Os dados obtidos em campo foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados enfatizam as dimensões plurais e contraditórias da RSE e alertam para os riscos de manter-se restrita como um modismo ou uma estratégia de marketing empresarial, ao mesmo tempo em que recomenda uma articulação mais consistente com os programas de gestão de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Empresarial; Psicologia do Trabalho e das Organizações; Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT: The present study intends push forward the debate around the Corporate Social Responsibility (CSR), understood both as a merchandising discourse adopted by the companies, and as issue of interest in academic studies about the management of human work. Starting from a critical referential, seeks to establish relationships between CSR and Work and Organizational Psychology (WOP). Are presented the results of a qualitative research that involved semi-structured interviews with six psychologists who working in the Human Resources area of companies that develop CSR practices. The data obtained in the field were submitted to content analysis. The results emphasize the plural and contradictory dimensions of CSR and alert for the risks of keep up tight like a fad or a business marketing strategy, at the same time as recommending a more consistent articulation with the management of human resources programs.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility; Work and Organizational Psychology; Management of Human Resources.family

1 INTRODUÇÃO

A realização de ações de responsabilidade social empresarial é apresentada pelas organizações sob diferentes denominações: ação social, cidadania corporativa, responsabilidade empresarial, cidadania empresarial, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, sustentabilidade socioambiental, dentre outras (REIS, 2007). Para os efeitos deste texto, todas estas

¹ Doutora em Educação e Mestre em Psicologia Social pela UFMG. Professora Adjunta da PUC Minas, na Faculdade de Psicologia. mmarssal@yahoo.com.br

² Doutor em Educação e Mestre em Psicologia Social pela UFMG. Professor Adjunto da PUC Minas, na Faculdade de Psicologia. joacesar.fonseca@yahoo.com.br

³ Graduada em Psicologia e pós-graduanda em Filosofia Contemporânea pela PUC Minas. bcoutinho.psi@gmail.com

denominações foram tomadas em sentido equivalente. Mesmo cientes de que as diferentes formas de nomeação podem significar padrões diferenciados de estruturação dos programas ou bases justificadoras também distintas, entendemos que há um norte comum nessas iniciativas: o alargamento do campo de atuação empresarial em direção à conformação de objetivos sociais e/ou ambientais. Para todas as ações com essas características, tomaremos aqui, a denominação Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como expressão que, já consagrada pelo uso, congrega o sentido geral de tais proposições (SALES, 2012).

Como todo fenômeno social complexo, a responsabilidade social empresarial tem raízes em diferentes eventos e fatores, de modo tal que suas origens articulam-se de forma ampla. Por isso, não há consenso quanto ao período em que este movimento surgiu e também quanto aos episódios que lhe são predecessores (SALES, 2012).

Faria e Sauerbronn (2008), abordando o cenário internacional, notadamente os Estados Unidos da América, apontam que o conceito de responsabilidade social foi construído no início do século XX, apoiando-se nos princípios da filantropia:

Havia naquela época grande desilusão frente às promessas do liberalismo econômico devido ao crash da Bolsa de Nova Iorque. Os elevados lucros de grupos empresariais que atuavam em monopólios despertavam forte descontentamento na população, que discutia a distribuição justa de riquezas e o papel do Estado, enquanto observava a ascensão do socialismo na Europa (FARIA; SAUERBRONN, 2008, p. 8).

Na década de 1960, de acordo com Sales (2012), fortaleceram-se os questionamentos sobre a atuação empresarial. Temas como poluição, consumo, emprego, discriminação racial e de gênero passavam à pauta, aglutinavam a atenção social e pressionavam as organizações: “[...] grandes empresas tornam-se alvos frequentes de diversas reivindicações, motivadas pelo fortalecimento de princípios revolucionários e pela mobilização da sociedade civil” (FARIA; SAUERBRONN, 2009, p. 8). Para Cappellin e Giffoni (2007), a década referida, no contexto estadunidense, foi marcada pela convergência de uma série de iniciativas que questionavam a autonomia e o papel das empresas, como a reivindicação por direitos civis e a politização na gestão de empresas.

Todos estes elementos apontam para a emergência de expectativas de regulação da ação empresarial e a assunção de exigências éticas. Trata-se de influências diferenciadas que trouxeram à baila a conformação de (supostos) novos princípios de atuação empresarial. Estes princípios não só referiam-se à observância a preceitos ordenadores, mas valorizavam a ampliação do raio de ações concernentes às empresas.

Há, contudo, entre os estudiosos desse tema, grande tendência a vincular a disseminação das ações de responsabilidade social à emergência e consolidação do processo de globalização. Para além das pressões advindas da sociedade civil, haveria este poderoso fator a rondar as empresas: a necessidade de estabelecimento de imagens diferenciadas em um contexto de acirramento das pressões competitivas. Segundo Araújo (2006, p. 419), “Para garantir a entrada e permanência em mercados potenciais, as empresas precisam se mostrar produtivas, competitivas e singulares, a fim de captar a atenção do público consumidor”.

Diante desse cenário complexo e contraditório, o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas desenvolvidas por profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos no campo da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a partir do referencial da Psicologia do Trabalho e das Organizações, a fim de contribuir para a reflexão crítica sobre a temática e com as práticas efetivas no campo da RSE. Inicialmente, recuperou-se o estado da arte da produção científica sobre a RSE, seguido do percurso metodológico e da análise e discussão dos resultados, a partir das entrevistas realizadas.

2 RSE NO BRASIL: ESPECIFICIDADES EM TORNO DE UM CONCEITO

O tema de RSE no Brasil, embora bastante explorado, encontra-se muito concentrado na área da Administração, estando os estudos nessa área vinculados a uma zona de conforto intelectual (MORETTI; CAMPANÁRIO, 2009). Reis (2007) aponta que a responsabilidade social das empresas “[...] passou a ser pauta na agenda dos empresários brasileiros, com mais visibilidade, ao longo dos anos 1990, incentivada pelo período de redemocratização e abertura econômica do País e pelos direitos conquistados com a Constituição Federal de 1988” (p. 281). O desenvolvimento dessas ações também se vincula a ações precedentes de caráter filantrópico e benemérito que algumas empresas desenvolviam. Aliás, é digno de registro que as atividades caritativas constituem-se como inegável matriz de boa parte de vários processos que atualmente são considerados como de responsabilidade social (SALES, 2012).

Além disso, a responsabilidade social empresarial passou a capitanear apoiadores que lhe garantiram uma visibilidade crescente. Camargo (2009) destaca, neste sentido, a ação do empresário Oded Grajew que criou a Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança e do Adolescente e a Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania (CIVES). Posteriormente, ele também participou da fundação do Instituto Ethos. Estas três instituições contribuíram sobremaneira para disseminar, por diferentes vias, o entendimento da responsabilidade social como tema afeto à rotina empresarial. O Ethos, em especial, tornou-se seu mais emblemático

incentivador e constitui-se hoje como a grande referência sobre o tema nos círculos empresariais.

Além dessas ações citadas acima, a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, em 2005 (SARTORE, 2012), e a adoção de fatores que medem ações ligadas à responsabilidade social em rankings empresariais de melhores empresas para se trabalhar demonstram o crescimento e importância desse tema no contexto empresarial.

Deve-se notar que, em solo brasileiro, não ocorreu o mesmo processo estadunidense de questionamento aos modelos de atuação empresarial. Na história da adoção da RSE no país, predomina o tom de agregar ações consideradas filantrópicas às empresas, de forma a contribuir para o equacionamento de problemas sociais e/ou ambientais.

De todo modo, a enumeração de todos estes fatores e eventos, tanto no plano nacional como no internacional, mostra a existência de uma sinergia – mesmo que não intencional – de fatos e iniciativas de diferentes ordens que consubstanciou a operacionalização de práticas de responsabilidade social de diversos matizes. A relativa novidade que marca o fortalecimento do tema, contudo, propicia o surgimento de divergências e imprecisões conceituais. Enfocá-lo requer-nos, então, uma busca pelas significações que lhes são correlacionadas (SALES, 2012).

Ashley e Cardoso (2003), citando Abbagnano, indicam-nos, inicialmente, uma definição para o termo *responsabilidade*: “[...] a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigir o mesmo comportamento com base em tal previsão” (p. 6). Falar em responsabilidade aproxima-nos, então, das ideias de previsibilidade e de alteração de curso. A responsabilidade, em sentido amplo, convoca ao bem agir.

Cappellin e Giffoni (2007) partem das proposições de Paul Ricoeur para focar a noção de responsabilidade: “[...] o sentido da responsabilidade das instituições, alimenta uma relação. Conecta a preocupação de *imputar* (atribuir obrigações e limitações) a quem exerce um poder (econômico, como no caso aqui tratado) com o esforço de *atribuir proteção* a quem é mais fraco” (p. 419, grifo nosso).

A qualificação da palavra *responsabilidade* pela justaposição do termo *social* aglutina à mesma novas e, muitas vezes, controversas, possibilidades de significação. Há, então, várias formas de entendimento do que seja a própria responsabilidade social em si e, como decorrência, a efetivação de práticas significativamente distintas.

Reis (2007), ao sistematizar as concepções sobre responsabilidade social nas empresas brasileiras, chegou a cinco matrizes: *ação social* (atividades de assistência social); *investimen-*

to social privado (realização de projetos sociais de interesse público, mediante a aplicação de recursos privados); *filantropia empresarial* (doação de recursos); *governança corporativa* (direcionamento da gestão para padrões socialmente responsáveis e sustentáveis) e *responsabilidade social* (articulação entre o desenvolvimento econômico e o fomento à qualidade de vida; corresponsabilização da empresa pelo desenvolvimento social).

No contexto brasileiro, a conceituação apresentada pelo Instituto Ethos beira à unanimidade, tendo uma impressionante disseminação. E ela assim delimita a questão:

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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2009, p. 5).

É sob tal delimitação geral que o tema da responsabilidade social galga espaços entre o empresariado nacional.

2.1 Controvérsias éticas em torno da SER

Partimos aqui da indicação realizada por Araújo (2006) que, citando Bueno e outros, aponta que a mera observância ao que é estipulado em lei não configura uma ação de caráter genuinamente ético ou solidário. Trata-se, isto sim, de um ato subsumido ao atendimento da legalidade e não uma demonstração do necessário zelo ético. Este apontamento configura-se como um convite a que se encare com maior criticidade o conteúdo que as empresas apresentam como responsabilidade social. Não raro, as organizações utilizam-se de discursos que vangloriam e superestimam medidas de marketing, colocando no rol hoje valorizado da responsabilidade social o que na verdade não se configura como tal.

Ventura (2005), utilizando-se da noção de interesse em Bourdieu, indica ser a RSE parte do processo de transição do capitalismo, cuja legitimação passa a ser justificada em termos do bem comum, ao mesmo tempo em que a busca pela lucratividade permanece intocada. Gomes (2007) aponta o frequente descolamento entre os discursos e as práticas de responsabilidade social efetivamente realizadas. Souza (2008) indica que o “marketing da solidariedade” tornou-se a nova estratégia comercial e comunicacional das empresas.

Lucas e Hoff (2009) lembram que as ações de responsabilidade social operam uma seleção de seu público alvo, privilegiando os grupos e temas mais promissores no tocante à associação publicitária. Cappellin e Giffoni (2007) vêm na responsabilidade social uma aborda-

gem paliativa, destinada a mitigar danos sociais, ambientais ou ainda a tamponar conflitos que poderiam surgir pela flexibilização dos processos produtivos. Paoli (2005) indica-nos que a iniciativa empresarial liga-se à ideia de substituição da “[...]deliberação participativa ampliada sobre os bens públicos pela noção de gestão eficaz de recursos sociais, cuja distribuição é decidida aleatória e privadamente” (p. 404). Conclui que a cidadania encontra-se crescentemente enredada pelas empresas e observa ainda haver uma manipulação da representação dos funcionários:

[...] o jogo da visibilidade aprofunda-se quando vemos, na imprensa, o destaque dado à figura dos apaziguados e felizes funcionários receptores dos programas sociais ou mobilizados para o trabalho social nas comunidades, em contraste como apagamento da figura construída pelo vínculo fundamental no contrato que define sua relação com a empresa, a do trabalhador assalariado. (PAOLI, 2005, p. 408).

Ainda sobre a execução de ações relacionadas à responsabilidade social empresarial no Brasil, uma série de autores (BAHIA; SCHOMMER, 2010; SARTORE, 2012; MAGNO; BARBOSA, 2009; MACKE; CARRION; DILLY, 2010; MOLLICONE, 2003) aponta que estas ainda possuem papel pouco claro, com políticas incipientes, mal articuladas e integradas, mal trabalhadas, pouco eficientes e pautadas na boa vontade, no assistencialismo e em cumprir um papel que é do Estado.

Estas e outras inúmeras críticas indicam-nos as controvérsias que cercam a responsabilidade social. De fato, trata-se de um tema que não angaria unanimidade e que é tomado frequentemente como uma variante mais complexa e modernizada de estratégias publicitárias ou como mais um dos muitos modismos gerenciais que assomam ao espaço público. As indicações que as empresas apresentam de adesão ao altruísmo correspondem a desconfianças quanto à veracidade seja dos princípios, dos processos ou, ainda, quanto às reverberações associadas à atuação empresarial “extramuros” (SALES, 2012).

2.2 Interfaces da RSE com a Psicologia do Trabalho e das Organizações

Já no início da década de 1990, Spink (2004) alertava os autores ligados à Psicologia do Trabalho e das Organizações sobre a importância de pensarem as organizações e seus discursos (como o de “cidadania organizacional”, por exemplo) de uma forma mais crítica, reconhecendo nos mesmos as características do fenômeno psicossocial. É o que ele afirma:

A psicologia da organização e do trabalho nasce e cresce com esta dicotomia de raiz, incorporando uma disputa interna e falsa entre “tecnicistas” e “humanistas”. A briga

parece real, especialmente quando vocalizada pelos expoentes das modernas abordagens em recursos humanos, mas o grito é somente superficial. Mantem-se um grande circo que nada mais é que um processo de desublimação repressiva (para ampliar o uso do termo criado por Marcuse, 1955). Parece que se está trazendo as questões-chave para a luz do dia mas, na prática, ocorre o contrário; a manutenção de uma subordinação aos modelos vigentes e uma incapacidade de construir uma alternativa crítica. (SPINK, 2004, p. 12).

Vários exemplos poderiam ser tomados para ilustrar a pertinência dessas afirmações de Spink, dentre as ferramentas utilizadas no campo da gestão do trabalho humano. Desde os métodos de avaliação de desempenho às estratégias de recrutamento e seleção, passando pelos modelos de treinamento e desenvolvimento, seria possível identificar situações recorrentes, em que a Psicologia reproduz discussões mais críticas sobre o *como fazer* e acaba adiando as reflexões sobre *por que fazer* e até mesmo *se deve ser feito*.

Por outro lado, a adesão a práticas de RSE e sustentabilidade, bem como sua manutenção, têm ganhado força nas políticas de Recursos Humanos no mundo e no Brasil. Estas ações são frequentemente relacionadas ao aumento de satisfação com o trabalho e à melhoria da reputação das empresas (PENHA et al., 2016).

A nosso ver, as questões atinentes à Responsabilidade Social Empresarial reafirmam esse descompasso ideológico experimentado pela Psicologia do Trabalho e das Organizações. Este descompasso fica ainda mais evidente ao se observar os vieses metodológicos predominantes em estudos que medem a eficácia de ações relacionadas à responsabilidade social (COSTA, 2003; SARTORE, 2012; MAGNO; BARBOSA, 2009; MACKE ET AL., 2010; MOLLICONE, 2003). As opções metodológicas, costumeiramente, se limitam a análises macroeconômicas e sociológicas, análises de impacto apenas quantitativo e acerca de dados primários desses programas. Quando envolvem entrevistas semiestruturadas, privilegiam-se as lideranças das empresas. As percepções dos indivíduos que, supostamente, se beneficiam dessas ações e seriam o maior indicador de sucesso destas, não angariam interesses analíticos mais significativos. Do ponto de vista da Psicologia do Trabalho e das Organizações, seria pertinente buscar compreender melhor as articulações dos sujeitos que são chamados a atuar nesse campo da RSE, situados nessa interface marcada por um leque tão variado de interesses.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

No presente trabalho, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com seis psicólogos que atuam (ou atuaram) em algum momento com o desenvolvimento de práticas de

RSE, buscando através da escuta de suas falas recolher elementos que permitam avançar um pouco mais no entendimento da PTO sobre ações desse gênero.

Esta pesquisa é de base qualitativa, que se ocupa de compreender a riqueza dos sentidos e valores que compõem a experiência humana (MINAYO, 2009), cuja realidade se encontra povoada de relações entre diversas dimensões – social, histórica, política, subjetiva etc.

Os nomes dos profissionais, das organizações e dos programas de RSE foram omitidos e/ou alterados, para preservar o sigilo e manter o anonimato, atendendo assim os princípios éticos imprescindíveis nesse tipo de investigação. Todos são profissionais que ainda atuam no mercado, em alguns casos nas mesmas empresas sobre as quais prestaram informações, o que recomenda bastante cuidado. Além desses, foram adotados os cuidados éticos considerados como tradicionalmente pertinentes, com a elaboração de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Quatro entrevistas foram gravadas e transcritas. Dois entrevistados não autorizaram a gravação, sendo feito o registro a posteriori, a partir da reconstituição dos pesquisadores.

A definição da amostra foi feita de forma intencional e não-aleatória. Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos pelo critério da disponibilidade e interesse em participar do estudo. Como características comuns, apresentam o fato de terem formação superior em Psicologia e estarem atuando (ou já terem atuado) com práticas de Recursos Humanos pertinentes ao campo da RSE. Não foi feito nenhum recorte relacionado a gênero, idade ou tempo de atuação profissional.

Quadro 1 – Descrição dos participantes da pesquisa

IDENTIFICAÇÃO CODIFICADA DO SUJEITO	SEXO	IDADE	TEMPO DE ATUAÇÃO EM RH	SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA
MJ	Mulher	34	Mais de 5 anos	Tecnologia
CR	Homem	29	Menos de 5 anos	Comércio varejista
CM	Mulher	28	Menos de 5 anos	Transportes
RJ	Mulher	47	Mais de 10 anos	Assistência social
CA	Mulher	30	Menos de 5 anos	Indústria
PL	Homem	45	Mais de 10 anos	Comércio varejista

Fonte: Dados de pesquisa (elaborado pelos autores).

Por tratar-se de uma análise qualitativa, renunciou-se ao critério da representatividade estatística, utilizando-se a metodologia de Análise do Conteúdo (BARDIN, 2011). Inicial-

mente, realizou-se uma leitura flutuante do material para estabelecer as hipóteses provisórias (pré-análise); em seguida, as entrevistas foram exploradas de modo a estabelecer as categorias temáticas para análise (exploração do material); e, por fim, realizou-se a análise e o tratamento crítico dos dados (tratamento dos resultados e interpretações). Chegou-se às seguintes categorias: formação acadêmica e profissional; práticas de RSE; ética; e perspectiva pessoal (valores).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Cada uma das categorias construídas expressa os temas comuns que emergiram nas entrevistas e possibilitaram a análise e a interpretação à luz do referencial teórico previamente apresentado.

4.1 Formação acadêmica e profissional

Inicialmente, buscou-se verificar se a temática da responsabilidade social foi enfocada nos processos formativos vividos pelos entrevistados. Nenhum dos profissionais relatou identificar na sua formação qualquer conteúdo relacionado diretamente ao tema da RSE, mesmo nos casos em que o entrevistado já possuía algum tipo de pós-graduação. É possível considerar fatores relacionados a essa ausência, como o fato de o tema ter ganhado maior visibilidade recentemente e ainda não ter impactado suficientemente os núcleos de formação em Psicologia em sua interface com o trabalho.

Muitas vezes, os profissionais recorrem a valores atribuídos a si próprios, relatando sua percepção de que uma mobilização subjetiva possa complementar as lacunas da formação universitária. Curiosamente, essa percepção de uma mobilização subjetiva pode estar imbricada a processos de formação bem-sucedidos em fomentar uma espécie de sensibilidade social:

Às vezes, os psicólogos que têm uma formação muito organizacional, voltada só para questões mais burocráticas, têm uma certa dificuldade. Como fiz muito estágio na área social, e tinha essas questões de entender o lado do trabalhador nas disciplinas, acho que me ajudou a entender os dois lados da situação e a contribuir também. Se eu não tivesse essa sensibilidade social, seria muito mais difícil chegar perto de um encarregado e conseguir mobilizar ele para pegar uma última cartinha⁴ (CM).

⁴ A “cartinha” a que a entrevistada se refere é uma carta de Natal, expediente que tem sido utilizado para encaminhar presentear crianças no período de final de ano. Teve início como uma prática adotada pelos Correios e estendeu-se para empresas públicas e privadas.

A fala da entrevista sinaliza o quanto as experiências formativas, no caso, no campo social, articuladas ao seu olhar também atento ao trabalhador, incidem sobre sua prática profissional. Para além disso, evidencia também o quanto os(as) psicólogos(as) que atuam com a Responsabilidade Social mobilizam e convocam recursos subjetivos (valores, afetos, sentidos) como ferramentas de ação para o exercício de suas práticas, num processo que, para eles, parece complementar as lacunas da formação técnica.

4.2 Práticas de RSE: diversidade de visões e modelos

A diversidade de modelos e objetivos das práticas abrigadas sobre o título de Responsabilidade Social Empresarial já foi objeto de atenção por outros autores, como Reis (2007) e Camargo (2009). Nos dados que recolhemos, essa pluralidade se reapresenta:

O [nome do projeto de RSE] foi criado para poder pegar, inicialmente, pra a terceira idade. Eles fazerem algum tipo de exercício físico pela manhã, então foi disponibilizado um professor de educação física toda segunda, quarta e sexta às 7:00 da manhã, com uma 1:00h, 1h20 pra fazer alongamento, uma caminhada e ali dentro do espaço da [nome da empresa], disponibiliza o espaço, e é pra população ali da região [...]. Para que essa pessoa se inscrever, tendo interesse, ela só precisa me procurar, o centro de relacionamento ali do shopping, e informar que tem interesse em participar do grupo (CR).

Especificamente no projeto acima citado, não há participação dos funcionários, a não ser para fazer a inscrição dos interessados. Não há registro de interesse dos mesmos em participar desse tipo de atividade e, segundo o entrevistado, mesmo que houvesse não seria aprovado pelo setor jurídico da instituição, por temer algum questionamento trabalhista relacionado à realização de horas-extras. O instrutor é voluntário, a atividade é realizada no próprio estacionamento da empresa e a divulgação é feita gratuitamente junto à comunidade do entorno, portanto, não há custos significativos para a organização.

Por outro lado, alguns depoimentos citam ações mais pontuais como o auxílio em reparos básicos a instalações que abrigam crianças, doação de brinquedos e cestas básicas para famílias e a realização de campanha para recolher agasalhos.

Chama a atenção, também, que muitos dos benefícios que atendem os trabalhadores foram apontados pelas entrevistadas como práticas de RSE, como se nota pelo depoimento abaixo:

A empresa tinha um convênio de oferecer empréstimo financeiro para o funcionário a juros mais baixos e descontado diretamente em folha de pagamento; [...] uma psicóloga clínica dedicada exclusivamente ao atendimento dos funcionários que queriam ser atendidos; [...] um espaço de recreação para os funcionários, com TV, sofá

etc. cuja utilização era permitida apenas no horário do almoço. Semanalmente, eram enviados textos com dicas de saúde, estímulo à interação, ações para deixar o ambiente de trabalho mais leve, entre outros. A empresa patrocina 70% da mensalidade do grupo de corrida, das avaliações física e médica; [...] presenteia os funcionários de acordo com a data comemorativa (dia das mães, dia dos pais, páscoa, etc.); [...] oferecia plano de saúde coparticipativo, seguro de vida, PLR, incentivo com idiomatas (depois de 1 ano e de acordo com a cota) e incentivo com pós [graduação] (depois de 2 anos, de acordo com a cota e com regras específicas) (JM).

Nesse mesmo sentido, outra entrevistada elenca ações como sorteio de brindes, campanhas internas em datas comemorativas (dia das mães e dos pais, dia de prevenção ao câncer de próstata e de mama), contratação de pessoas com deficiência (PCD) e jovens aprendizes, até mesmo o atendimento às normas regulamentadoras (NRs) como ações de responsabilidade social empresarial. Embora as próprias entrevistadas reconheçam que muitas das ações das empresas em que trabalham são de caráter pontual, não há a crítica de que as ações mencionadas não se caracterizam como RSE, conforme aponta Araújo (2006).

As justificativas para o início das ações de RSE mostram-se bastante diversificadas, embora todas remetam de forma mais ou menos direta ao objetivo de valorizar a imagem da organização junto à comunidade:

Percebo que a preocupação da empresa em promover estas ações é para atender a exigências externas e/ou melhorar sua imagem com o funcionário, visando maior identificação deles com a empresa e, conseqüentemente, refletindo em benefícios para ela mesma (JM).

As principais motivações, acredito, em adotar RSE hoje ainda se dá em função de atender a legislação, assim como o apelo e a necessidade crescente das organizações em melhorarem as suas imagens e aceitação das suas marcas. Além disso, ao se pensar um mercado cada vez mais competitivo, exigente, consciente, informado e interessado em práticas politicamente corretas das organizações, acredito que parte considerável de ações voltadas para RSE ainda não atendem às demandas reais do social. Aliar as políticas de RSE às demandas e realidade social na qual a organização se insere, com interlocuções e trocas efetivas entre os envolvidos, talvez seja o principal caminho para o alinhamento de interesses e demandas a serem contempladas (RJ).

Uma situação comum, que também amplia o leque de intenções das práticas de RSE, engloba o que se poderia chamar de um voluntarismo dos dirigentes de algumas organizações, usualmente de natureza familiar, que direcionam as ações de fundações e ONGs (muitas vezes com os nomes de pessoas da família) para o campo da RSE. Evidentemente, essa aproximação entre ações sociais ligadas ao interesse público e as ações empresariais ligadas ao interesse privado propicia a emergência de conflitos e contradições, que não passam despercebidos dos psicólogos:

A gente fala no treinamento de integração do Instituto [nome protegido], que vejo mais para apontar que a empresa tem uma causa social ali, que ela apoia algum tipo de causa social, mas nós mesmos dentro da empresa não temos acesso a nada. Se eu tenho um filho, se ele não participa de nenhuma dessas escolas hoje incluídas no projeto, que são cadastradas, a gente não tem nenhum contato com o colégio, a não ser a própria família [nome protegido] que faz a administração junto com outros colaboradores (CR).

O depoimento indica a utilização das práticas de RSE como estratégias de marketing (SOUZA, 2008), com pouca ou nenhuma participação dos próprios funcionários da empresa, nem das pessoas que efetivamente recebem os “benefícios” (termo adotado pelas próprias empresas).

Nos relatos os quais não foi possível gravar, registrou-se também a existência daquelas ações de RSE motivadas pela intervenção do poder público, como é o caso de uma organização do segmento de vendas no varejo que, por imposição do Ministério do Trabalho, implantou projeto de inclusão de pessoas com transtornos mentais no trabalho. Nesse caso, a iniciativa visa o atendimento da Lei n. 8.213 (BRASIL, 1991), que estabelece cotas de contratação de Pessoas com Deficiência (PCD) nas empresas, em índices percentuais, proporcionais ao número total de empregados.

Em relação à participação dos funcionários e beneficiários nas ações de RSE, assim como nos processos avaliativos das ações, os entrevistados dizem que há mais envolvimento dos funcionários tanto no voluntariado quanto nas etapas de apuração de impactos e pesquisas de satisfação, ou mesmo quando as ações são voltadas para os próprios funcionários. Por outro lado, quase unanimemente, os entrevistados relatam que os beneficiários não participam das avaliações, exceto um caso em que a empresa realiza pesquisa qualitativa no encerramento dos projetos.

4.3 Ética

O relato das ações apresentadas acima deixa claro que cada iniciativa no campo da RSE carrega consigo, já desde o nascedouro, significativas implicações e ambiguidades éticas, com as quais os psicólogos deparam-se cotidianamente. Entre o anseio da maior remuneração do capital investido, o retorno em termos mercadológicos e o atendimento de demandas vinculadas ao interesse comunitário, passando pelo discurso do voluntariado e da inclusão social, é possível ver que as condutas “incivis” das empresas não atingem apenas o mundo externo (consumidores, meio-ambiente, instituições públicas). Elas atingem diretamente seu ambiente interno, ou seja, os trabalhadores, através de políticas autoritárias de gestão que vi-

sam à intensificação do trabalho, além de solapar sistematicamente os direitos trabalhistas, através da flexibilização (ou precarização) das relações de trabalho, conforme ressalta Paoli (2005).

Uma curiosa ilustração desse argumento foi fornecida por um dos entrevistados, que, além das práticas de RSE, recebeu da direção da empresa a incumbência de organizar também o almoço dos funcionários do Dia do Trabalhador (1º de maio), sendo que no dia seguinte todos receberiam aviso de que seriam despedidos:

Eu acho que a diretoria [...], acho que eles tentaram achar que aquilo seria uma despedida, fecharia um ciclo ali de uma forma de amizade, mas ninguém estava vendo clima para que isso fosse acontecer. Eles não chegaram a falar que seria feito mais ou menos uma despedida, mas não tinha muito sentido a gente fazer uma festa para o Dia do Trabalhador sabendo que 70 pessoas do administrativo seriam desligadas. Eu acho que também seria algo muito mentiroso da parte da diretoria, porque a empresa foi vendida por muito dinheiro, e os filhos do dono estavam desfilando pelos corredores com um sorriso escancarado de todo tamanho, pela satisfação do bom negócio que foi feito. Ele utilizou o pessoal para levantar a marca, a gente trabalhou lá durante 2 anos, a marca estava muito caída, desvalorizada[...]quando valorizou, venderam, pronto, saíram do vermelho. Acho que a emoção que umas das diretoras teve [na despedida] era verdadeira, até mesmo pelo contato que ela tinha com a gente, diário, mas o irmão dela, por exemplo, que não tinha contato, não tinha emoção; você via que o choro era aquela coisa de ele não piscar ou utilizar meio que uma coisa [para demonstrar emoção] (CR).

Pode-se pensar, a partir da análise da fala acima, nas dificuldades em conciliar aspectos tão profundamente dissociados, uma vez que os discursos de amortecimento das contradições entre capital e trabalho, reiteradamente presentes no campo da RSE, acabam por se desfazer frente às pressões do mercado (VENTURA, 2005). Ou seja: os sujeitos entrevistados relatam a zona de conflito permanente em que estão inseridos e, de maneira mais ou menos clara, percebem as contradições entre discurso e prática adotadas.

Outra entrevistada marca bem esse paradoxo:

De modo geral, percebe-se que o discurso das organizações pouco alinhado com suas práticas de RSE. Tais ações ainda têm um forte direcionamento para interesses diretos das organizações, seguindo a lógica do capital. Acredito que, tais práticas, ainda não são priorizadas pelas organizações e muitas das vezes, são interrompidas, apesar dos resultados favoráveis apresentados (RJ).

Esta fala evidencia um conflito que é da ordem da prevalência dos interesses das empresas, vinculadas aos aspectos econômicos, em detrimento dos que são beneficiados pelas práticas de RSE, a despeito do êxito destas. Novamente, evidencia-se o *debate de normas* (SCHWARTZ, 1998) em que os profissionais da Psicologia notam-se inseridos, uma vez que precisam fazer escolhas entre atender os preceitos organizacionais, oferecer suporte aos usuá-

rios dos serviços prestados pelas empresas e manter-se em conformidade com seus parâmetros éticos, principalmente aqueles normatizados pela categoria profissional.

4.4 Perspectiva pessoal / valores

Como já comentado anteriormente, a RSE suscita fortemente valores dos psicólogos que se encarregam de tais práticas dentro das organizações. Um dos relatos mais expressivos nesse sentido foi o prestado pela profissional que, após mobilizar o conjunto de trabalhadores para doação de água potável em favor das vítimas do rompimento da barragem da Samarco⁵, no município de Mariana (MG), deparou-se com a recusa da empresa em transportar as doações dos funcionários até o local (sendo que transporte era exatamente a atividade-fim daquela organização). Como solução, ela assumiu levar as doações em seu próprio carro, fora do horário de trabalho.

A empresa tinha o ônibus que poderia transportar a água até Mariana, só que eles tinham toda uma burocratização para fazer isso, então teve que ser aquela conversa. Uma das auxiliares administrativas da outra empresa já queria desafiar, e a gente tentando falar com ela: “calma, não faz isso agora, a diretoria não aprovou”. E para você explicar o porquê que a diretoria não aprovou? A gente mesmo não sabia por que que eles não aprovaram a campanha deles. Então, isso daí tudo para gente era muito difícil (CM).

Outra situação, relatada por um profissional em cuja empresa não nos foi possível efetuar a gravação, diz respeito à sua percepção de que sua orientação religiosa o teria ajudado no desenvolvimento das práticas de RSE implantadas na organização. Esse relato é bem convergente com o que é sinalizado pelo referencial teórico abordando os aspectos históricos da Responsabilidade Social Empresarial (BAHIA; SCHOMMER, 2010; SARTORE, 2012; MAGNO; BARBOSA, 2009; MACKE; CARRION; DILLY, 2010; MOLLICONE, 2003), nos quais o discurso moralizante presente nas diferentes expressões religiosas se faz continuamente presente.

Além disso, também as vivências dos próprios psicólogos são relatadas como elemento estruturante na consecução das práticas de RSE:

Eu moro em comunidade, então eu vejo essa realidade muito de perto. Inclusive, em uma das escolas que eu fui, vi um menino do meu bairro que sempre me chamou a

⁵ Segundo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA (2016), o rompimento da barragem de Fundão, sob responsabilidade da mineradora Samarco, em novembro de 2015, foi “[...] o maior desastre socioambiental do país no setor de mineração”, que resultou na morte de dezenove pessoas. Além do soterramento do subdistrito de Mariana, Bento Rodrigues, os 34 milhões de metros cúbicos de rejeitos alcançaram o litoral do Espírito Santo, contaminando cerca de 664 km de curso de águas.

atenção [...] E aí eu vi a carta de Natal que ele escreveu, coincidentemente, e ele pedindo cesta básica. Isso me tocava demais [...].Tinha cartinha de Natal ainda que não saía, e eu tô assim: “meu Deus como que eu chego com 5 presentes e um menino não vai ganhar o presente?”[...] É a parte disso que eu conseguia chegar lá e falar para o encarregado da empresa: “ah não, vamos ali, pega aquela cartinha”(CM).

Na maioria das vezes sim, eles condizem com meus valores, e quando não estão tento enquadrá-los dentro daquilo [que] nossa ética solicita, porém nem sempre consigo, para esses casos durante a ação tento dar o melhor que posso, para que os envolvidos notem que estou ali inteira e querendo emitir e receber boas energias (CA).

A sensação que tenho é muito boa. Sentir-me útil e poder perceber o bem que estamos proporcionando é algo quem faz crescer como pessoa e como profissional (CA).

Sei que há uma questão de demonstração do exercício de RSE por parte das empresas, de visibilidade institucional e talvez outras intenções. Mas quando contamos com os trabalhadores-voluntários e participantes dos projetos as outras coisas se tornam pequenas e até insignificantes (AL).

Quando me identifico com a ação, sinto-me bem. Embora a real intenção da empresa não seja a que é divulgada, inevitavelmente ela ajuda de alguma forma (MJ).

Duas coisas reconfortam quem de fato está envolvido nessas ações, enxergar e agir além dos números que isso pode trazer e o retorno nos olhos e falas de quem está sendo beneficiado (CA).

A partir da análise desses relatos, torna-se possível considerar que as práticas de RSE convocam ao que Schwartz denomina como *uso-de-si* (SCHWARTZ, 2014), que trata da mobilização e do engajamento dos valores e da singularidade do trabalhador na atividade de trabalho, visto que esta o coloca em um campo de debates de normas e arbitragens nas vivências cotidianas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um extremo, temos uma narrativa adotada por algumas organizações no sentido de amortecer as tensões do choque inevitável entre capital e trabalho, através de uma atuação muitas vezes assistencialista e destinada a manutenção de processos de inserção periférica. Nessa perspectiva, a empresa constitui, pelo menos no plano imaginário, um *locus* privilegiado, apartado da sociedade, de onde os chamados colaboradores emergem de forma pontual e estratégica para levar aos desafortunados produtos e/ou serviços que, em instância final, manteriam determinados grupos sociais no lugar de *assistidos*. Ao mesmo tempo, tais interações criam elementos de identificação entre os funcionários e a empresa, qualificando-os todos como *assistentes* e, conseqüentemente, estando vinculados por outros laços além do contrato de trabalho.

Essa vertente corrobora os interesses da racionalidade administrativa, historicamente consagrados por parte da Psicologia, desde que Munstemberg disponibilizou-se à aplicação dos princípios dessa ciência aos processos de comercialização. O diferencial agora seria a substituição dos mecanismos de controle externo por estratégias de apelo às dimensões subjetivas, como a identificação e o afeto (BENDASSOLLI, 2002). Este processo, entretanto, desconsidera as implicações éticas e políticas que cada vez mais a Psicologia tem sido chamada a assumir, principalmente quando se consideram os embates que tem enfrentado na contemporaneidade.

Por outro lado, temos um expressivo conjunto de trabalhadores que, mesmo reconhecendo as implicações e os interesses empresariais, percebem nas práticas de RSE uma oportunidade de participação social e envolvimento, que assume para eles a noção de protagonismo. Tais sujeitos questionam tanto a concepção tradicional do Estado provedor quanto o discurso contemporâneo de cidadania empresarial, convocando a si próprios como operadores de processos de promoção social.

Essa vertente encontra dificuldades em dialogar com uma Psicologia que ainda não conseguiu reelaborar-se e fazer a própria crítica, a ponto de oferecer uma escuta para tais sujeitos que seja menos restrita às categorizações usuais de alienação ou conformidade social. Reconhecendo-se classificados *a priori* e percebendo suas falas e ideias antecipadamente desqualificadas, tais sujeitos tendem a questionar as reais possibilidades de contribuição da Psicologia frente às dificuldades concretas.

Nota-se então uma dificuldade da Psicologia em enfrentar, de forma crítica e ao mesmo tempo responsável, o tema da RSE. Como já indicado, há várias lacunas nos discursos dos sujeitos afetados pelas práticas desenvolvidas nesse campo. Seja do lugar de “assistidos” ou de “colaboradores”, suas falas são editadas pelos vínculos construídos com as organizações, sugerindo uma naturalização e um alheamento (PAOLI, 2005). Como esses sujeitos constituem os interlocutores principais dos psicólogos inseridos nas organizações, pode-se perceber em algumas situações uma reprodução quase ingênua de discursos e práticas por parte desses profissionais, sem muito espaço para reflexão ou questionamentos. Aspectos ligados ao engajamento das pessoas a estas ações, percepção de benefícios ligados à qualidade de vida e saúde mental, melhorias em processos de socialização, entre outros, ainda são pouco abordados, sendo predominante a análise organizacional, econômica e social.

Em que pesem as inúmeras críticas apontadas e as ambivalências que a caracterizam, deve-se indicar que a Responsabilidade Social Empresarial constitui-se como agente disseminador de atenções a diferentes temas de grande ressonância social. Ela associa-se ao estabele-

cimento de tratados e pactos, ao desenvolvimento de regulações e à instauração de ações que se atentam para problemas sociais de inegável importância. E, para os profissionais da Psicologia, de modo especial, a adoção de práticas de RSE tem significado dois desafios em particular. O primeiro deles é de ordem metodológica: como os setores de gestão de pessoas estão frequentemente envolvidos na condução dessas iniciativas, os tradicionais recursos e processos vinculados aos subsistemas de recursos humanos mostram-se insuficientes. De fato, a execução de ações de RSE, se fundada em reais bases éticas e técnicas, leva inexoravelmente à necessidade de utilização de instrumentos e bases teóricas de outras vertentes da Psicologia, como, dentre outras, a Psicologia Social e Comunitária, a Psicologia e os Direitos Humanos e a Intervenção Psicossociológica. Estas searas ocupam-se de temas que apresentam inegável convergência ao foco de grande parte das ações de RSE e podem, em princípio, oferecer um estofamento mais significativo à atuação nesta nova seara.

Todavia, como as ações de Responsabilidade Social Empresarial frequentemente estão sob a égide de interesses variados por parte das organizações, deve-se destacar um segundo desafio que se apresenta para a Psicologia: trata-se de propostas invariavelmente enredadas nas políticas de *marketing* e relações públicas das organizações e que se filiam, portanto, sempre a linguagens e processos típicos das hostes da reprodução do capital. Neste sentido, anuncia-se uma ambivalência inegável: se, por um lado, os temas convidam a uma aproximação com perspectivas mais críticas, a conformação geral das iniciativas de RSE está, frequentemente, bastante distante dos ideais de fomento à autonomia e ao exercício dos direitos de cidadania.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M. de. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, mai./ago. 2006.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, A. J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 2-16.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Responsabilidades, Práticas e Caminhos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 54, p. 439-461, jul./set. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n54/03.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. A psicologia revisitada pela pragmática: subjetividade, conhecimento e método. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 309-319, 2002.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 jul. 1991.

CAMARGO, R. Z. **Responsabilidade social das empresas**: formações discursivas em confronto. 2009. 432f. Tese (Doutorado) –Departamento de Propaganda, Relações Públicas e Turismo. Escola de Comunicação e Artes da USP, São Paulo.

CAPPELLIN, P.; GIFFONI, R. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 51, p. 419-434, set./dez. 2007.

COSTA, M. A. N. Sinergia e capital social na construção de políticas sociais: a favela da Mangueira no Rio de Janeiro. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, p. 147-163, nov. 2003.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

GOMES, A.; MORETTI, S. **A responsabilidade e o social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. Rompimento da Barragem de Fundão: Documentos relacionados ao desastre da Samarco em Mariana/MG. **Ibama**, 16 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/recuperacao-ambiental/rompimento-da-barragem-de-fundao-desastre-da-samarco/documentos-relacionados-ao-desastre-da-samarco-em-mariana-mg>>. Acesso em: 21 out. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil 2008**. São Paulo: Instituto Ethos; Instituto Akatu; Ipope Inteligência, 2009.

LUCAS, L., & HOFF, T. A face oculta da caridade: linhas de força e de fratura no discurso midiático do bem. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 38, p. 28-36, abr. 2009.

MACKE, J.; CARRION, R. M.; DILLY, E. K. Programas sociais corporativos e capital social: proposta de qualificação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.5, p. 836-853, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a05.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

MAGNO, A.; BARBOSA, S. O "ativismo social" empresarial e o seu viés antidissensual. **Caderno CRH**, Salvador, v. 22, n. 56, p. 325-343, mai./ago. 2009.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009, p. 9-29.

MOLLICONE, M. M. **Responsabilidade social empresarial: Modismo, civismo ou demanda de mercado?** 2003. 111f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.

MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. de A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial - RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. spe, p. 68-86, jun. 2009.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, cap. 8.

PENHA, E. D. dos S. et al. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 306-315, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129034/125689>>. Acesso em: 23 out. 2017.

REIS C. N. dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, ago. 2007.

SALES, M. M. **À flor da pele: uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho**. 2012. 258f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Belo Horizonte.

SARTORE, M. de S. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v25n66/05.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 259-274, jul.-set. 2014.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SOUZA, W. J. de. O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, p. 1-16.

SPINK, P. **Para além da Psicologia Organizacional: nove textos escolhidos**. São Paulo: PPG/Psicologia Social/PUC-SP; EAESP-FGV, 2004.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. 2005. 351p. Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, São Paulo.