



Responsabilidade e Reciprocidade colocadas em prática

Amanda Duarte

Faculdade Antonio Meneghetti – amanda@metanoiadirigencial.com.br

Ana Maris Petry

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Faculdade Antonio Meneghetti
anapetry@perfilo.com.br

Josiane Barbieri

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Faculdade Antonio Meneghetti
josiane@metanoiadirigencial.com.br

Luísa Oliveira

Universidade Paulista / Faculdade Antonio Meneghetti - luisaboliveira@gmail.com

Eixo Temático: Humanismo & Complexidade

Resumo: Este trabalho pretende retomar a importância do conceito de reciprocidade aliado ao discurso da responsabilidade social, uma vez que o mesmo possibilita conjugar necessidades empresariais e sociais. Ilustrando a prática desta combinação de conceitos, são descritos dois casos de empresas brasileiras de médio e grande porte, as quais desenvolvem projetos que conjugam os princípios de responsabilidade social com reciprocidade.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial; reciprocidade.

Responsibility and Reciprocity into practice

Abstract: This work intends to resume the importance of the concept of reciprocity with the speech of social responsibility, since it allows to combine business and social needs. Illustrating the practice of this combination of concepts, we describe two cases of Brazilian medium and big-sized businesses that develop projects combining principles of reciprocity with social responsibility.

Keywords: corporate social responsibility; reciprocity.

1 Introdução

Responsabilidade social empresarial parece ser o argumento que, no momento, está no centro das discussões acerca do mundo corporativo, mas a sua prática continua apresentando grandes desafios às organizações. Com a finalidade de avançar a discussão e na construção de alternativas práticas, este trabalho pretende retomar a importância do conceito de



reciprocidade aliado ao discurso da responsabilidade social, uma vez que o mesmo possibilita conjugar necessidades empresariais e sociais. Para tanto, inicialmente, o trabalho expõe uma das dificuldades das organizações quanto ao tema. Na sequência, apresentam-se autores que fornecem importantes reflexões acerca do tema da reciprocidade. Para finalizar, ilustrando a prática da combinação dos conceitos de responsabilidade social e reciprocidade, são descritos dois casos de empresas brasileiras que desenvolvem projetos que conjugam ambos os princípios.

2 Responsabilidade social empresarial: problemas e alternativas

O tema da responsabilidade social empresarial iniciou com a preocupação quanto à excessiva autonomia nos negócios e as suas consequências, e aumentou significativamente sua notoriedade quando a deterioração dos recursos naturais estimulou o debate sobre os benefícios e malefícios da sociedade industrial; aliado a isso, globalização e escândalos financeiros em escala mundial corroboraram para a sua rápida disseminação.

Desde quando surgiram as primeiras definições, na década de 1950 (ASHLEY, 2005), houve diversas inovações no conceito de responsabilidade social empresarial. De acordo com a visão econômica clássica, a empresa socialmente responsável é aquela que responde aos interesses de seus acionistas. Após algumas décadas, chega-se à concepção de que ser socialmente responsável é estar de acordo não somente com seus *stakeholders*, mas também com seus parceiros atuais e futuros, e contribuir para uma sociedade sustentável. O conceito está sempre diretamente relacionado ao grau de inclusão e relação da empresa com o seu público. Carroll (1979), por exemplo, propõe uma definição ampla de responsabilidade social que vai além de gerar lucro e respeitar as leis: “...a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discriminatórias que a sociedade tem da organização num dado ponto do tempo” (CARROLL, 1979, p. 500, *apud* CARROLL, 1999, p. 282).

Certo é que a discussão está longe de ser finalizada, uma vez que é um objeto conceitualmente complexo e de abrangência fortemente interdisciplinar.

Um dos obstáculos que dificultam o aumento do número de organizações que atuam de forma socialmente responsável é que “a responsabilidade social corporativa tende a ser



considerada uma atividade destacada da lógica econômico-financeira da empresa” (ASHLEY, 2005, p. 51). Existem algumas empresas que tentam administrar o tema estrategicamente, considerando que atividades voltadas à responsabilidade social possam ser de auxílio para alavancar o crescimento, pois acreditam que tal iniciativa poderá ser uma abertura com relação às restrições e regulamentos governamentais, uma vantagem competitiva para seus produtos, ou ainda uma estratégia de *marketing* para alavancar resultados. Porém, não se encontra na bibliografia uma equação que auxilie a articular a responsabilidade social com o próprio negócio.

O desafio é conjugar as necessidades da empresa às necessidades da sociedade, entendida como a cadeia completa de elementos que compõe ambas as instituições. Importante lembrar a consideração de Enderle (2007) de que a empresa tem um limite para investir em responsabilidade social, a partir do qual o excesso de recursos investidos para satisfazer responsabilidades sociais e ambientais conduz a um declínio da riqueza, levando a própria organização ao estado de necessidade.

Para realizar esta conjunção é necessário resgatar um conceito, já anteriormente discutido, mas que gradativamente foi sendo abolido do discurso contemporâneo: o sentido da reciprocidade.

Para introduzir a noção de reciprocidade, é oportuno recorrer a Marcel Mauss (1974) que postula a troca e a reciprocidade como fundamentos da vida social. Para o autor, a reciprocidade responde não apenas às necessidades econômicas, mas também às necessidades culturais e à troca, que envolvem três obrigações: dar, receber e retribuir; a recusa destas três obrigações significa negar a aliança social. A obra de Mauss influenciou Lévi-Strauss (1974) que a considera uma transcendência da observação empírica da sociedade para o alcance de realidades mais profundas da mesma e, de alguma forma, também seguindo Mauss, na década de 1960, Sahlins (1976) apresenta a ideia da reciprocidade como meio para a paz. As abordagens de Mauss, Lévi-Strauss e Sahlins, apesar das diferenças, têm em comum a compreensão da reciprocidade como a fundação da sociedade.

Uma visão contemporânea que resgata e amplia o discurso da reciprocidade é encontrada na abordagem de Meneghetti (1994), para quem o “ente homem não é pensável sem o ente social” (p. 111). Meneghetti, após uma cuidadosa análise dos sistemas históricos e



sociológicos¹, conclui que um sistema é válido enquanto funcional aos múltiplos elementos que o compõe. Significa dizer que é preciso verificar se os sistemas sociais, as ideologias, se aquilo que é proposto e defendido, é verdadeiramente válido para a evolução dos indivíduos que se pretende assistir.

Meneghetti (1994) propõe o incremento de valores humanísticos no interior da inteligência política e econômica, pois a obtenção de riqueza, “poder e superioridade é somente um jogo; o escopo não é este, mas é chegar um dia a afirmar funções de transcendência para todos” (2007, p. 286). O homem saudável² é, antes de tudo, responsável pelas próprias necessidades, sejam individuais que empresariais e, posteriormente, é um estimulador de inteligência, autonomia e bem-estar para todo o contexto onde atua.

A realização da ambição de um empreendedor não é egoísmo estúpido, mas é ser resposta às necessidades humanas, aos tantos problemas que emergem do existir do homem. Por isso, mais que falar de empresa responsável, é necessário falar de indivíduos desenvolvidos, sejam eles empregadores ou empregados, consciências em condições de crescer e atuar as próprias capacidades, e isso só acontece se for mantido o jogo da reciprocidade: somos todos responsáveis, trabalhemos, então, conjuntamente. O ponto de partida é: o que podemos fazer de válido para nós todos? Como podemos ganhar (meios, bens, capacidades, inteligência etc.) juntos? Como podemos ser úteis uns aos outros?

Desta visão, nasce um novo paradigma de atuação responsável, a saber: responsabilidade e reciprocidade.

As empresas que possuem maior consciência sobre as questões sociais não se limitam às obrigações normativas; atuam a responsabilidade social por antecipação, mas salvaguardando a reciprocidade; as ações que praticam, têm retorno sobre suas necessidades e seus resultados.

3 Casos ilustrativos: empresas que realizam projetos de responsabilidade social com reciprocidade

¹ E após uma longa pesquisa acerca da natureza humana em todas as suas facetas. Para aprofundamentos, consultar MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

² Saudável, mais do que um sentido bio-psico-físico, significa ser conforme a própria identidade de natureza. Conforme MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.



A seguir, são relatados dois projetos como forma de ilustrar modos de atuar responsabilidade social conjugada com reciprocidade. Os dados apresentados a seguir foram coletados com os empresários idealizadores dos projetos, doravante denominados ‘Empresário A’ e ‘Empresário B’, através de entrevista verbal semi-estruturada.

Inicialmente é apresentada sinteticamente a ideia chave de ambos os projetos; sucessivamente são apresentadas as perguntas contempladas na entrevista, concomitante às respostas de ambos os empresários, acompanhadas da respectiva discussão.

O Projeto A é realizado por uma empresa de porte médio que atua no segmento de tecnologia da informação. O projeto chama-se **Talentos** e consiste na formação de jovens profissionais para a área de informática. Ocorre em duas fases: curso teórico prático e estágio na empresa. Iniciou no segundo semestre de 2008 e tem atuação contínua. O público-alvo é formado por jovens dos três primeiros anos dos cursos de Ciência e Engenharia da Computação e é realizado em parceria com duas universidades e uma fundação. As instituições parceiras contribuem divulgando o projeto e disponibilizando seus laboratórios de tecnologia. A responsabilidade da empresa *case* é com os instrutores e com o conhecimento, sendo o investimento financeiro da ordem de R\$ 18.000,00 por turma para a primeira fase, e de R\$ 7.500,00 mensais para a segunda fase. O número de indivíduos beneficiados até então é de 180 jovens (duas turmas por ano) e há três profissionais envolvidos no projeto.

O Projeto B é desenvolvido por uma empresa de grande porte que atua no segmento de embalagens no mercado nacional e internacional. O projeto chama-se **Ensinando, Encantando e Profissionalizando** e consiste na capacitação de artesões, através de cursos voltados aos temas de embalagens decorativas. Iniciou-se em 2001 e seu prazo de finalização é indeterminado. O projeto tem foco no público feminino, sendo formado por chocolateiras e artesãs. É realizado em parceria com os principais clientes da empresa, em nível nacional, e seus profissionais internos. O investimento das instituições parceiras é com a divulgação e disponibilização dos espaços para a realização dos cursos. O investimento da empresa *case* envolve os instrutores, material, conhecimento e é equivalente à R\$ 120.000,00 por ano. O número de pessoas beneficiadas até então é de aproximadamente 20.000, sendo que o projeto contempla a capacitação de 2.000 profissionais por ano, distribuídos em diversas turmas de



capacitação com recorrência semanal. Há dez profissionais envolvidos no projeto, sendo todos eles ministrantes formados pela empresa *case*.

As entrevistas realizadas, pautadas nas perguntas apresentadas a seguir, forneceram as informações relatadas na sequência.

1. Qual a principal motivação para a realização deste projeto?

O Empresário A informou que havia duas motivações. A primeira é que, quando o mesmo era estudante, foi selecionado para ser *trainee* em uma empresa e, desta formação que recebeu, iniciou sua profissão. “Eu fui ajudado e, então, acredito que também deva ajudar”³. A segunda motivação era a necessidade de ter jovens profissionais, uma oferta maior de mão-de-obra para atender as demandas que a empresa apresentava no momento.

Para o Empresário B, a motivação era – e ainda é – promover a oportunidade de aprendizado, desenvolvimento pessoal e crescimento profissional, através de cursos de embalagens decorativas.

Observa-se que ambos os projetos nascem da intenção voluntária de contribuir, uma vez que não estão submetidas a nenhuma obrigatoriedade legal. Há que se destacar a clara noção de retribuição manifestada pelo Empresário A.

2. Como surgiu a ideia?

Segundo o Empresário A, a oportunidade surgiu quando aumentou significativamente a necessidade da sua empresa de contratação de profissionais com um tipo de formação e conhecimento que eram escassos no mercado. Essa era a oportunidade de resolver, ou pelo menos atenuar, a necessidade de mão-de-obra e fazer algo social, desenvolvendo também a região.

Ao Empresário B, a ideia do projeto nasceu da vontade de contribuir com a sociedade, através de cursos, utilizando e promovendo as embalagens da marca: “o treinamento e capacitação são ferramentas chave para o sucesso e crescimento do nosso negócio”.

Destaca-se aqui que a reciprocidade foi fator fundamental para a concepção de ambos os projetos, confirmando a posição anteriormente apresentada de que não se pode dissociar responsabilidade social de reciprocidade. O sucesso de uma organização é importante tanto

³ Todas as frases aspasadas neste item 3 se referem a comunicações verbais dos entrevistados.



para sua longevidade quanto para a perpetuação dos inúmeros postos de trabalho gerados pela mesma.

3. Foi adotada alguma metodologia específica durante o seu planejamento e implementação?

No caso do Projeto A, para a seleção dos jovens que participaram e participarão do projeto é utilizada uma prova de lógica, competência essencial para o bom desempenho no curso. Além disso, foi necessário elaborar a estrutura do curso: qual conteúdo, como elevar gradativamente o grau de dificuldade, etc. Por fim, foi elaborado o material eletrônico a ser utilizado no treinamento. Segundo o Empresário A, essa metodologia foi sendo aperfeiçoada ao longo do projeto, sempre inserindo novidades a cada turma.

Esse aperfeiçoamento constante revela a seriedade com que a empresa desenvolve esse projeto, uma vez que investe continuamente para aperfeiçoá-lo.

O projeto B, por sua vez, utiliza como método cursos específicos com profissionais da área de embalagens decorativas, com foco no passo a passo de como decorar e embalar presentes, cestas, chocolates, bombons, etc. Com isso, “contribuímos ainda mais com a comunicação da marca e fortalecimento da missão em ‘Encantar ao Primeiro Olhar’, ou seja, despertar o desejo através da beleza das embalagens decorativas”.

Destaca-se uma forma criativa de *marketing*: o projeto, enquanto ensina, também fortalece a marca.

4. Quais resultados são obtidos para o público-alvo?

O empresário A afirma que o projeto gera oportunidade de trabalho, tanto na empresa que realiza o projeto quanto em outras empresas do segmento. “O estudante ganhou um curso que, no mercado, lhe custaria R\$ 5.000,00. Com esse curso, além de valorizar seu currículo, o aluno passa a conhecer ferramentas de desenvolvimento de *software*”. O empresário ressalta, no entanto, que “o jovem deve entender que é um negócio; se o aluno faltar dois dias é desligado porque não terá mais condições de acompanhar a progressão do conteúdo teórico e prático”. Esse é um aspecto importante e revela a preocupação da empresa em não desperdiçar investimentos com jovens que não retribuem a oportunidade com igual seriedade.

No caso do Projeto B, o maior benefício gerado pelo mesmo, segundo seu idealizador, é a habilidade de criar variadas opções em embalagens decorativas, com combinação de



adereços e cores e em diversos formatos para oferecer ao mercado, “gerando profissionalização, capacitação e renda”.

Observa-se o efetivo ganho para os participantes do projeto: aquisição de um conhecimento ou habilidade que possibilita incremento da renda e aumento da empregabilidade.

5. Quais são os resultados obtidos para a empresa?

O Empresário A afirma que, para a empresa, o resultado é ter, a cada nova turma, em média, seis novos profissionais, com uma preparação básica, sem hábitos indesejáveis, inicialmente a baixo custo e com possibilidades de crescimento. Uma segunda parte desta turma é admitida em empresas de outros segmentos como, por exemplo, telecomunicações.

No caso do Projeto B, além da contribuição para com a sociedade de forma a capacitar e profissionalizar cidadãos, o projeto contribui para a fidelização e conquista de novos consumidores da Marca, afirma o Empresário B.

Cabe ressaltar a frequência com que o aspecto da reciprocidade é citado por ambos os empresários; praticamente para cada pergunta há, na resposta, a componente do valor social e, concomitantemente, o retorno necessário.

6. Qual o resultado para a sociedade?

Para o Empresário A, o grande ganho para a sociedade é a retenção destes jovens talentos na sua cidade de origem: “isso fortalece a região, pois oportuniza ganho, meio de vida, qualidade de vida”.

Para o Empresário B, o principal benefício é a oportunidade de aprendizado neste segmento que, segundo o mesmo, está em constante crescimento, gerando e propagando conhecimento, profissionalização, novos desafios, novos horizontes e incremento de renda.

Percebe-se com essas duas últimas respostas que os projetos tem um âmbito mais amplo do que o inicialmente previsto. O projeto A auxilia a evitar a migração dos jovens para os grandes centros, aspecto muito importante se considerarmos que este é um fator sociologicamente essencial. Além disso, também contribui para atender as necessidades de mão de obra de outras organizações. O projeto B contribui para alargar horizontes e fomentar a criatividade, dois aspectos importantes para o desenvolvimento integral do indivíduo, uma vez que a pessoa humana é um processo de contínuo crescimento.

7. Como é feita a avaliação?



No caso do Projeto A, a avaliação é contínua e verifica-se que, cada turma evolui e aumenta o número de estudantes que se qualificam para a segunda fase. “É uma iniciativa que não é fácil, mas tentamos manter a frequência de duas turmas por ano; o escopo social é mais forte, senão não realizaríamos uma nova turma em alguns momentos, pela escassez de recursos financeiros”.

No Projeto B, a avaliação é feita através de pesquisas ao final de cada curso ministrado, enviada aos clientes, bem como cursos de reciclagem de conhecimentos e tendências.

A avaliação é outro aspecto que indica a seriedade dos projetos, uma vez que evidencia aos seus idealizadores quais são os pontos de melhoria. Destaca-se o esforço que o Empresário A refere fazer para manter o projeto ativo, o que reforça seu interesse também social.

Há questionamentos quanto a projetos como os relatados, sob a alegação de serem realizados por necessidade da empresa ou pelo ganho que as mesmas têm com tais projetos. Quanto a essa crítica, há três considerações a serem levadas em conta:

1. Em ambos os casos relatados, é evidente a motivação social, o interesse responsável à realização de algo que possa ser útil à sociedade, gerando renda e autonomia aos sujeitos envolvidos, além de disseminar conhecimento;
2. Em segundo lugar, ainda que os projetos tivessem exclusivamente um escopo egoísta, isso em nada diminuiria os resultados que os mesmos geram para os integrantes e para a comunidade onde estão inseridos;
3. Por fim, sempre que uma empresa cresce, há aumento de postos de trabalho e impostos que, por sua vez, geram novamente benefícios sociais.

Registra-se também o laço entre os diversos atores envolvidos: instituições de ensino, profissionais em geral, funcionários, clientes, fornecedores, empresas parceiras e outras.

É verdade que são iniciativas de pequeno alcance, porém são esforços individuais que merecem valorização.



4 Considerações finais

Cada vez mais o papel das empresas, e também do Estado, estão se modificando, e a responsabilidade social empresarial é uma forma de o setor privado aumentar o envolvimento da comunidade. É uma oportunidade que as empresas têm de ampliar o seu campo de ação. Porém, junto ao conceito de responsabilidade social empresarial, deve se fazer forte o discurso acerca da reciprocidade. De outra forma, tem-se uma sobrecarga de responsabilidade sobre as organizações em detrimento às responsabilidades individuais, o que, além de debilitar as empresas, também incide no exagero do assistencialismo que, ao final, acomoda os sujeitos em uma condição de dependência e inferioridade.

Os *cases* ilustrativos apresentados são exemplos que podem servir de estímulo à discussão e podem ser replicados pela comunidade empresarial.

Referências

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARROLL, A. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 38, p. 268-295, 1999.

ENDERLE, G.; TAVIS LEE, A. A balance concept of the firm and the measurment os its long-term planning and performance. **Journal of Business Etichs**. v. 17, n. 11, p. 1129-1144, 1998.

LEVI-STRAUSS, C. A Obra de Marcel Mauss. In: MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Edusp, 1974.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Edusp, 1974.

MENEGHETTI, A. **La Psicologia del Leader**. 3. ed. Roma: Psicologica Editrice, 2007.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, A. **Sistema e Personalidade**. Porto Alegre: ABO, 1994.

SAHLINS, M. **Culture and practical reason**. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.