

# Aprendendo Responsabilidade Social Empresarial numa Empresa de Transporte

Mônica Ferreira Torres  
monicatorresbm@yahoo.com.br  
UFRRJ

**Resumo:** Neste artigo busca-se o entendimento dos conceitos de Aprendizagem Organizacional e Responsabilidade Social e sua inter-relação dentro do processo de aprendizagem de uma empresa de transporte. O artigo examina a produção científica nas duas áreas, traçando um paralelo da aplicabilidade teórica e do conhecimento na prática, adotando os padrões de indicadores estabelecidos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, entidade difusora e órgão incentivador, para o meio empresarial, da RSE no Brasil. Desta forma, procuramos aliar o conhecimento da academia com a práxis do mercado, e propiciar a análise de quais técnicas podem servir de base para a disseminação e treinamento de pessoal em RSE. Além de apresentarmos uma análise histórica e conceitual sobre Aprendizagem Organizacional e Responsabilidade Social Empresarial, discorrer sobre como a Aprendizagem Organizacional pode ser utilizada por empresas para aprender sobre Responsabilidade Social Empresarial, através do estudo de caso da implantação da RSE em uma empresa de transporte localizada em Volta Redonda, realizado entre 2009 e 2010. Este estudo se destina a relatar práticas da organização, e para tanto a coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade, além de levantamento documental na empresa. Foi aplicado teste-piloto da entrevista e a análise dos dados foi feita por análise de conteúdo. Através da pesquisa, constatou-se a não existência de instrumentos formais ou de aplicação de ferramentas de Aprendizagem Organizacional, voltadas para a Responsabilidade Social, dentro da empresa de transporte, e por isso, foram apresentadas recomendações de ações baseadas nos indicadores Ethos. Entre estas estão a promoção de atividades de capacitação de facilitadores internos, a organização de eventos de conscientização, o estabelecimento de comitês internos para a definição de prioridades, bem como a criação de uma rede de difusão de conhecimento na empresa.

**Palavras Chave: aprendizagem organiz - acional - responsabilidade soc - ial empresarial -**

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo, fruto de estudo teórico-empírico, busca estabelecer um entendimento para os conceitos de Aprendizagem Organizacional e Responsabilidade Social Empresarial, examinando a produção científica dessas duas áreas, e visa a traçar um paralelo entre o conhecimento teórico e a aplicação deste conhecimento na prática. Este paralelo faz-se necessário para a análise da inter-relação entre Aprendizagem Organizacional (denominada daqui em diante de AO) e Responsabilidade Social Empresarial (denominada de RSE) dentro do processo de aprendizagem de uma empresa de transporte.

Adotaremos aqui os padrões de indicadores estabelecidos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, entidade difusora e órgão incentivador, para o meio empresarial, da RSE no Brasil. Desta forma, procuramos aliar o conhecimento da academia com a práxis do mercado, de forma a analisar quais técnicas de AO podem servir de base para a disseminação e treinamento de pessoal em RSE dentro de uma empresa de transporte.

Primeiramente abordaremos a análise histórica e conceitos de Aprendizagem Organizacional, clarificando a definição de AO que estaremos adotando neste estudo, traçando um relato breve da produção científica brasileira, passando pela Teoria do Conhecimento, pela descrição do que são oportunidades de aprendizagem, e a importância dos conhecimentos explícito e tácito.

Na seção três, abordaremos os conceitos e a análise história da Responsabilidade Social Empresarial, sua produção científica, o Instituto Ethos como difusor dos conceitos e órgão incentivador da RSE no Brasil, a relação entre Aprendizagem Organizacional e Responsabilidade Social.

Na quarta seção apresentaremos oito ferramentas básicas de gestão para a RSE, além de apresentar a relação da Aprendizagem Organizacional em Responsabilidade Social

Na quinta seção deste estudo, discorreremos sobre como a AO poder ser utilizada por empresas para aprender sobre RSE, através do estudo de caso da implantação da RSE em uma empresa de transporte localizada em Volta Redonda, realizado entre 2009 e 2010.

Em nossas conclusões, baseados na teoria apresentada, após a análise das entrevistas e documentos da empresa, apresentamos, fundamentadas nas recomendações do Instituto Ethos, sugestões de algumas ferramentas para a facilitação do processo de aprendizagem organizacional dentro desta empresa de transporte.

## 2. SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### 2.1. ANÁLISE HISTÓRICA E CONCEITOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Prange (2001:42-44), a primeira menção de um conceito de Aprendizagem Organizacional se deu no início dos anos 50, referendando ao ao nascimento e morte da administração pública. Nos anos 60, diversos pesquisadores como Cyert e March (1963), Argyris (1964), Cangelosi e Dill (1965), foram atraídos para a idéia da Aprendizagem Organizacional. Porém, somente no final dos anos 70 é que podemos observar um fluxo regular de livros e artigos sobre o assunto, cujos autores mais expressivos foram March e Olsen (1975), Argyris e Schön (1978), Duncan e Weiss (1979). Durante os anos 80, cerca de 50 artigos foram publicados em periódicos acadêmicos, e 184 apareceram nos anos 90.

A tabela a seguir ilustra as principais conceituações do termo Aprendizagem Organizacional.

**Tabela 1** – Conceituações de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Prange, 2001.

AUTORES	ANO PUBLICAÇÃO	CONCEITUAÇÃO
Cyert e March	1963	É o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo.
Cangelosi e Dill	1965	Consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou de subgrupo, e adaptação no nível organizacional
Argyris e Schön	1978	É o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização.
Duncan e Weiss	1979	O processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
Fiol e Lyles	1985	Significa o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento.
Levitt e March	1988	As organizações são vistas aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina.
Huber	1991	Uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam.
Weick e Roberts	1993	Consiste de ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma “interrelação ponderada”, que resulta numa mente coletiva.

A Aprendizagem Organizacional (AO) já foi caracterizada, ao longo da evolução de seus conceitos, como fenômeno comportamental, sociocultural, de dimensões reflexivas e emocionais, além de fenômeno experiencial (ANTONELLO, 2009 p.278). A falta de unidade dos conceitos, nitidamente manifesta na diversidade de conceituações exemplificadas, mostramos ainda não haver concordância com seus princípios básicos e muito menos sinaliza a formulação de uma conceituação “definitiva”. Essa multiplicidade de maneiras de classificação, tem o sentido de uma “selva de aprendizagem organizacional” (PRANGE, 2001, p. 46), que progressivamente se torna densa e impenetrável.

A fim de minimizar a confusão do leitor com a falta de especificação do paradigma aplicado em seu trabalho e os conceitos-chaves utilizados, Antonello e Godoy (2009), recomendam que, um estudo feito tendo AO como base de qualquer aprendizagem dentro da empresa, deve ser precedido de uma explicação do conceito a ser adotado, a fim de que o leitor não fique confuso.

E sendo assim, para efeito deste estudo, adotaremos o conceito descrito por Ruas (2005, p. 27), onde

“Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais”.

## 2.2. PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AO

A produção científica sobre AO, analisada por Antonello e Godoy (2009), é identificada através de oito dimensões, como (a) o predomínio da literatura americana, fato que dificulta a realização de estudos comparativos; (b) a produção de AO baseada nos modelos originados da Psicologia e da ciência da Administração, deixando de incluir conceitos de outras áreas; (c) a existência de 2 vertentes de estudos: AO (Aprendizagem Organizacional) e AO (Organizações de Aprendizagem); (d) as escassas investigações em organizações de pequeno e médio porte; (e) a predominância de estudos considerando os níveis individual e organizacional, priorizando a transferência do conhecimento do sujeito para a organização, considerando muito pouco o papel grupal; (f) predominância de publicações que tratam a aprendizagem como um processo não político (ou apolítico), considerando que “automaticamente” a aprendizagem conduz a um resultado positivo; (g) a predominância dos modelos teóricos baseados na noção de aprendizagem experiencial, ciclos de aprendizagem, modelos mentais e curvas de aprendizagem; e (h) as tendências das práticas de AO com foco no treinamento, sendo que as práticas informais foram elencadas em diversos estudos como facilitadoras de AO mas foram pouco pesquisadas

A abordagem da Aprendizagem baseada em práticas (LACE E WENGER, 1991; GHERARDI E NICOLINI, 2001; *apud* ANTONELLO E GODOY, 2009, p. 277), parece mais adequada para examinar a AO por contemplar, pelo menos mais proximamente, a noção de aprendizagem como processo e os diferentes níveis nos quais ele ocorre. Nicolini, Gherardi e Yanow (2003, *apud* ANTONELLO, 2009) propõem a noção de que a AO e o conhecimento são fenômenos principalmente sociais e culturais e que estão baseados em práticas, a partir de diferentes e influentes perspectivas: sociologia, interpretacionista-cultural, comunidades de prática, aprendizagem situada etc.

### 2.3. ESTIMULANDO A APRENDIZAGEM - OS CAMINHOS DO CONHECIMENTO

Essa visão mais construtivista do processo de aprendizagem permite-nos observar que o conhecimento não é “alguma coisa” presente somente na cabeça das pessoas, mas construído em suas interações, onde a reflexão deve ser seguida necessariamente de ação, para que seja caracterizada como Aprendizagem (ANTONELLO, 2009, p. 278).

Apesar dos esforços contínuos de pesquisadores, há um entendimento limitado sobre o relacionamento entre aprendizagem individual e a organizacional (ANTONACOPOULOU, 2001, p. 265). Uma das formas de tratar as questões pendentes que circundam a aprendizagem no interior das organizações seria explorar a maneira pela qual os indivíduos constroem a realidade no interior das organizações e, em especial, o papel da aprendizagem em informar seu entendimento, percepções e atitudes em relação a eventos. Para tanto, o conhecimento dos fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001, p. 266-269) individual no interior das organizações, faz-se imprescindível.

Segundo Stewart e Stewart (1981, *apud* ANTONACOPOULOU, 2001), há quatro condições que facilitam a aprendizagem: (a) a percepção de uma conexão entre a tarefa de aprendizagem e suas conseqüências potenciais; (b) deve haver feedback sobre o desempenho, para que esse possa ser melhorado; (c) a oportunidade de praticar é muito importante, especialmente quando se aprende uma nova habilidade; (d) o auxílio, quando o vocabulário é pobre, pode ser útil naquelas áreas em que as capacidades analíticas das pessoas estão empobrecidas – habilidades interpessoais, a linguagem de especialidades não familiares etc. As capacidades que já existem no indivíduo antes de a aprendizagem começar são também significantes para facilitar a aprendizagem.

Entre os fatores de inibição, podemos destacar: (a) As defesas mentais, fatores emocionais, culturais e motivacionais; (b) a personalidade do indivíduo; (c) sua auto-estima

ou autovalor; (d) as expectativas do indivíduo em buscar uma meta de aprendizagem; (e) sua condição física e seu ânimo (estresse, saúde num todo); (f) assim como percepções sobre sua habilidade de aprender (se a habilidade é inata ou se é desenvolvida); (g) se os gerentes estão fora de prática, ou seja, esqueceram ou nunca adquiriram habilidades de aprendizagem.

Diversos fatores, como a estrutura organizacional, a cultura, a forma de comunicação, os fatores sociais e políticos, as relações de poder, são reconhecidos como tendo um significado importante no processo de aprendizagem. Segundo Elkjaer (2001, p. 105), “o desejo de aprender precisa ser despertado em todos os membros organizacionais para promover o desenvolvimento de uma AO”. É preciso desenvolver as habilidades e “formar” suas atitudes, de acordo com os objetivos organizacionais, de forma que esta seja internalizada pelos membros organizacionais dentro de seus modelos mentais.

De acordo com Argyris e Schön, esses modelos mentais representam tanto as nossas próprias ações, como as ações organizacionais (ELKJAER, 2001, p. 105). Eles distinguem dois modelos, (1) um chamado de teorias e uso, que governa as ações que os membros organizacionais podem não ser capazes de verbalizar; e (2) outro chamado de teoria da ação esposada (verbalizada). Os indivíduos e as organizações trazem em si ambas as formas de mapas mentais, e é necessário fazer com que os membros organizacionais (indivíduos) se tornem mais conscientes de suas reais teorias em uso – e de quaisquer discrepâncias que existam entre essas e suas teorias de ação esposadas – a fim de determinar se elas necessitam ser mudadas para melhorar a AO.

Lave e Wenger desenvolveram o conceito chamado de Participação Periférica Legítima (PPL) onde a aprendizagem é analisada como um assunto basicamente social (ELKJAER, 2001, p. 108-109), ou seja, como participação na prática. Esse conceito ajuda a entender o tipo de aprendizagem desenvolvida em situações sem qualquer sinal de atividade de ensino visível, onde não há diferenciação entre participação na prática e aprendizagem, e onde a participação em qualquer prática implica que ocorrerá aprendizagem de uma forma ou outra. Ao aplicar o conceito de PPL, o foco da aprendizagem passa para um contexto de participação social, e reforça a idéia de que a fim de aprender é necessário participar, se engajar no projeto organizacional.

Porém, todo projeto organizacional, deve levar em conta a existência de duas formas de conhecimento, descritas por Nonaka e Takeuchi (1997, *apud* LEITE E PORSE, 2005, p. 63), como os conhecimentos explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele passível de transmissão sistemática através de linguagem formal, relacionado a eventos e objetos, independentemente de contexto. O conhecimento tácito, essencialmente pessoal, é de difícil formalização ou comunicação, e representado pelo conhecimento produzido pela experiência de vida.

A Teoria da Criação do Conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) considera quatro processos de conversão de conhecimento: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-implícito), combinação (explícito-implícito) e internalização (explícito-tácito). A criação do conhecimento seria um “processo interminável que se atualiza continuamente”, (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.101) de interação entre conhecimento tácito e explícito, formando espirais de conhecimento através da organização.

Michael Polanyi (*apud* MILLER, 2008, p. 937) afirmava que todo conhecimento envolveria uma dimensão tácita, e que um conhecimento completamente explícito seria inimaginável, e que, exatamente pela sua profunda dimensão tácita, nunca poderemos eliminar, completamente a incerteza ou imprecisão de nosso conhecimento. Para Polanyi também a dimensão tácita ocorria durante todo o processo de aprendizagem, e a busca por conhecimento era um processo indeterminado porque nunca saberíamos antecipadamente o

que trazíamos individualmente ou posteriormente o que levaríamos do processo. “O aprendizado envolve comprometimento, com as nossas próprias descobertas, assim como com a de outros que estão aprendendo e com a sociedade num todo”.

#### 2.4. OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM - TÉCNICAS DE APRENDIZAGEM

Segundo Souza (2004, p. 03) devemos buscar responder, através de AO, como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens, e que estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências, aspectos, enfim, todos os aspectos que podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem. A noção de oportunidades de aprendizagem organizacional permite estabelecer estratégias de intervenção voltadas a favorecer processos de aprendizagem.

As oportunidades de aprendizagem podem ser definidas como os momentos e situações que, já inscritos na cultura e nas formas privilegiadas de ação, que sejam propícios à aprendizagem (SOUZA, 2004, p. 08). Os momentos de aprendizagem não são óbvios e não podem ser confundidos com as atividades formalmente voltadas à aprendizagem. Momentos de aprendizagem ocorrem em diferentes contextos, e partem de duas interrogações básicas: (a) que aprendizagens são cruciais para uma organização, (b) como essas aprendizagens podem ser desenvolvidas e otimizadas considerando-se as realidades sociais e culturais específicas dos contextos organizacionais?

As reuniões se caracterizam como oportunidades de aprendizagem, pois são atividades habituais nas organizações e, sendo assim, prática inscrita nas suas rotinas e cultura. Constituem-se um espaço reservado para a interação e conversação. Enquanto espaço de interação e de conversação, a reunião favorece a transmissão de informação, conhecimento, o compartilhamento e construção coletiva de sentidos (SOUZA, 2004, p. 10-11).

### 3. A PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

#### 3.1. ANÁLISE HISTÓRICA E CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A discussão sobre a ética e responsabilidades sociais empresariais, não é assunto novo. O tema, como campo de estudos, está diretamente conectado à evolução do sistema econômico, e a todas as mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. A atuação social da empresa é entendida como consequência inevitável e propiciadora de uma ampliação do poder das empresas. (SCHROEDER, 2004, p. 3).

Numa rápida análise da retrospectiva histórica, constatamos que, apesar de ter existido desde os primórdios do capitalismo, o questionamento ético e social das empresas ganhou forças a partir dos anos 60. A temática abriu espaços para uma série de discussões teóricas, tendo acabado por institucionalizar-se durante os anos 80 sob a forma de três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management* (KREITLON, 2004, p. 1-2). Deve-se destacar a importância dos Estados Unidos, e sua posição de supremacia nesse campo de estudos. No final dos anos 60, os EUA já ocupavam posição de destaque neste campo, principalmente por serem um pólo de concentração dos conflitos entre empresas e sociedade, o que veio a se constituir o foco da ética empresarial.

Entre 1960 e 1980, o poder das multinacionais e dos grandes conglomerados, aliado a um processo de complexificação e burocratização das estruturas organizacionais levam o controle das empresas a passar da mão dos acionistas para os gerentes e diretores. “Dentro de um cenário geral de contestações e turbulência social, as empresas tornam-se o alvo de

reivindicações cada vez mais numerosas e variadas” (KREITLON, 2004, p. 3). Os diversos movimentos de contestação social surgidos então, passam a questionar claramente o dogma segundo o qual uma empresa deva consagrar-se exclusivamente à maximização de seus lucros.

Em 1970, a publicação do artigo “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, escrito por Milton Friedman no New York Times Magazine, onde ele faz um protesto aberto contra às iniciativas sociais recém-tomadas pela General Motors<sup>1</sup>, e questiona se a responsabilidade social é inerente ao indivíduo ou à empresa, suscita o aparecimento de réplicas inflamadas, argumentando que o contrato social sobre o qual baseia-se o sistema da livre empresa havia mudado, e que as corporações deviam responder agora a obrigações mais amplas que a simples rentabilidade (GENDRON, 2000; *apud* KREITLON, 2004). Em 1972, a publicação do relatório do Clube de Roma, intitulado *The limits of growth*, vem fornecer ainda mais argumentos aos grupos contestatórios. Cresce uma atmosfera “anti-negócios” que inquieta o meio corporativo – e é então que tem início o verdadeiro debate sobre a responsabilidade social das empresas.

A idéia de responsabilidade pessoal é substituída pela noção de responsabilidade corporativa, e passa-se assim de uma perspectiva individualista a uma perspectiva organizacional, que transcende a mera agregação das ações dos sujeitos (LECOURS, 1995; *apud* KREITLON, 2004). As novas teorias organizacionais, surgidas no final dos anos 70, facilitam a percepção da empresa enquanto entidade moral, onde as decisões deixam de ser atribuídas somente aos indivíduos, e passa-se a considerar a hipótese de que possam sejam tomadas pela própria organização, enquanto estrutura decisória composta por objetivos, regras e procedimentos.

Em 1987, o Relatório Brundtland<sup>2</sup> lança o conceito de ‘desenvolvimento sustentável’, que pretende conciliar desenvolvimento econômico e proteção ambiental (KREITLON, 2004, p. 6). Em 1984, acontece a publicação do primeiro balanço social brasileiro, através da empresa Nitrofértil (LOURENÇO E SCHRODER, 2007, p. 5). No Brasil, o movimento de valorização da RSE<sup>3</sup> ganha forte impulso na década de 90, com o trabalho do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), com o lançamento da Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a fome, a Miséria e pela Vida, do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e com o apoio do PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais, iniciando a participação do empresariado brasileiro em ações sociais.

A cada ano aumenta o número de organizações brasileiras, tais como Natura, O Boticário e os bancos Itaú, ABN Amro Real, Unibanco e Bradesco, que divulgam conduzir suas atividades segundo padrões de responsabilidade social corporativa, seja por meio de ações sociais que agem diretamente sobre comunidades carentes, pela preocupação com o meio ambiente, pelo cuidado de não negociar com fornecedores que utilizam mão-de-obra infantil ou seja por meio da criação de fundos de investimentos socialmente responsáveis.

A título de exemplo, dentre as várias definições de RSE, podemos citar a formulada pelo Banco Mundial, ao aconselhar governos de países em desenvolvimento sobre o papel das políticas públicas no estímulo à RSE, apresentada por Kreitlon (2004):

---

<sup>1</sup> Para maiores detalhes sobre o processo detalhado dos primórdios da ética empresarial, que levou à construção dos conceitos de RSE, consultar Kreitlon, 2004.

<sup>2</sup> Elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, onde desenvolvimento sustentável é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

<sup>3</sup> Responsabilidade Social Empresarial

“RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneiras que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento.” (BANCO MUNDIAL, 2002)

Contudo, essa noção de responsabilidade ainda permanece associada apenas à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho. O conceito de responsabilidade social constrói-se, nessa época, sobre dois princípios básicos: a filantropia e a governança (SHARFMAN, 1994; CARROLL, 1999; *apud* KREITLON, 2004). Ambos são uma manifestação paternalista do poder corporativo, ética pessoal na condução dos negócios voltada, sobretudo, para os dilemas morais. No entanto deve-se esclarecer que Filantropia não é RSE. O termo Filantropia, segundo o Dicionário Michaelis, originário do grego *philanthropía*, designa a atribuição de caridade, que em sua raiz do latim *caritate*, significa benevolência, bondade, bom coração, compaixão, beneficência, esmola. Segundo Duarte e Torres (2003, p.6) “Filantropia designa ajuda e possui caráter assistencialista, trata-se sempre de uma ação externa, esporádica e que beneficia a comunidade. Não busca a continuidade das ações”. Já a característica essencial da Responsabilidade Social é seu caráter de constância.

### 3.2. PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE RSE

O campo da Responsabilidade Social Empresarial, como prática social e como objeto de investigação científica, ainda está em formação no Brasil. Moretti e Campanário (2009), desenvolveram um levantamento da produção intelectual brasileira sobre RSE, através de estudo bibliométrico, com 216 artigos publicados entre os anos de 1997 e 2007 no EnANPAD.

Segundo suas conclusões, existe uma exagerada concentração das citações em poucas obras genéricas da área de administração, o que inibe revelar novos talentos e propostas para o campo. Apesar de muitos autores terem sido introduzidos dentro de um longo período de onze anos (1997-2007), e de que muitos não terem sido utilizados nos trabalhos posteriores, parece significar uma acomodação, da mesma forma que a de recorrer a expedientes confortáveis e tradicionais de referências de obras de caráter geral. Essa prática torna inócuo o marco teórico e impede o aprofundamento temático. Isso implica o reconhecimento de que o campo da RSE está longe de contar com referencial teórico consistente, sugerindo a necessidade de uma agenda de pesquisas mais ambiciosa (MORETTI E CAMPANÁRIO, 2009, p.81).

Em 1993, quando a RSE ainda engatinhava, o Prof. Carlos. Ribeiro, da EAESP/FGV, discorria em seu artigo sobre o uso da RSE como uma nova vantagem competitiva, analisando neste as características da “administração de vanguarda”, termo cunhado pelo jornalista e prof. James O’ Toole (RIBEIRO, 1993, p.48). Os administradores seguidores desta filosofia seguiam um conjunto de princípios específicos que preconizavam, que (a) os indivíduos se sobrepõem à organização; (b) a estabilidade de emprego seria um objetivo, mesmo em tempo de recessões; (c) as empresas têm uma consciência social, entre outros. A partir deste último princípio, as empresas, além de promotoras da riqueza de seus acionistas, foram catapultadas para um “limbo” onde também seriam responsáveis por funcionários, consumidores e comunidade. Padrões convencionais de desempenho, como lucratividade, ficavam limitados por fornecerem somente uma das dimensões da responsabilidade da empresa.

O autor inclusive analisa que no mercado brasileiro haveria dificuldades de implantação desses princípios, devido às características culturais da sociedade e da filosofia

das empresas, que privilegiariam sempre seus acionistas em lugar de das outras partes constituintes, mas que este seria o caminho para a empresa moderna.

Hoje, 16 anos depois, a RSE é parte integrante, ativa, em milhares de empresas nacionais. As razões para a aceleração desta implementação vão desde propiciar a melhoria da imagem institucional, até o atendimento a regras e critérios de fornecedores, clientes e legislações, e foram fortemente estimuladas pelo surgimento em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

### 3.3. IMPLANTANDO RSE - O INSTITUTO ETHOS COMO ESTRUTURA DIFUSORA DE CONHECIMENTOS

Para o Instituto Ethos, 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”<sup>4</sup>.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip<sup>5</sup>, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. O Ethos, como é reconhecido, foi criado por Oded Grajew, com o intuito de promover a RSE no Brasil, através da troca de experiências, e trabalha em 5 linhas de atuação: 1) Ampliação do movimento da RSE; 2) Aprofundamento das práticas de RSE; 3) Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática de RSE; 4) Articulação do movimento de RSE com políticas públicas; e 5) Produção de informação.

Em 2000 o Instituto Ethos lançou a primeira versão dos seus Indicadores, que visam a oferecer às empresas uma ferramenta que auxilie no processo de aprofundamento, contribuindo como instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da RSE. O levantamento dos indicadores dentro da empresa é feito através de um questionário, e de questões dispostas em quadros contíguos, que representam uma escala evolutiva de parâmetros que as organizações podem usar como referência ou inspiração para desenvolver suas políticas e ações. O questionário está organizado em sete temas: (a) Valores, transparência e governança; (b) Público Interno; (c) Meio Ambiente; (d) Fornecedores; (e) Consumidores e Clientes; (f) Comunidade; e (g) Governo e Sociedade.

Apesar da existência de definições variadas, adequadas normalmente aos interesses e posição ocupada pelo grupo que as formula, existe um razoável consenso em que uma empresa socialmente responsável deva demonstrar três características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

Segundo o relatório da pesquisa “Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial” no país, elaborado pelo Instituto Ethos em 2008, muitas práticas, em diferentes temas de RSE, ainda não são adotadas pela maioria das empresas, enquanto as práticas mais adotadas tendem a estar relacionadas a temas que impactam mais diretamente na sobrevivência das empresas e/ou também relacionadas às imposições de regulamentações do

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.ethos.org.br>

<sup>5</sup> Organização da sociedade civil de interesse público

setor que atuam. As práticas que tem maior adesão são àquelas relacionadas à proteção das relações de consumo e relações de trabalho, geralmente temas submetidos a pressões do mercado e também regulados por leis e normas.

#### 4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existem duas ferramentas elaboradas pelos Institutos Akatu<sup>6</sup> e Ethos, respectivamente, Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução e a Escala Akatu de RSE, que servem como padrões de referência para aferição do processo de aprendizagem dentro da empresa (ou pelo menos do nível desta).

Além disso, o Instituto Ethos elabora, organiza e revisa materiais sobre Ferramentas de Gestão Empresarial a fim de mantê-los atualizados em relação às questões mais relevantes de RSE no país e no mundo. Os instrumentos de auto-avaliação e aprendizagem foram desenvolvidos para atender às necessidades das empresas nas diversas etapas de sua gestão. De uso essencialmente interno, permitem o diagnóstico, o planejamento, a implementação, o benchmarking e a avaliação de processos. Essas ferramentas também incentivam a transparência e promovem a aprendizagem. São oito as ferramentas básicas<sup>7</sup>:

**Banco de Práticas** - Uma biblioteca virtual de práticas adotadas por empresas comprometidas com a gestão responsável. É isso o que você encontra no site do banco de práticas, que relaciona, também, os casos que obtiveram melhor desempenho de acordo com os Indicadores Ethos.

**Guia de Balanço Social** – Criado com o objetivo de elevar a qualidade, a consistência e a credibilidade dos relatórios não-financeiros, o Guia de Elaboração do Balanço Social informa às empresas os itens relevantes na elaboração de um balanço social (ou relatório de sustentabilidade). Mostra também os modelos existentes para o aprimoramento da gestão.

**Guia de Compatibilidade** - Reúne um conjunto de critérios e ferramentas úteis, que vão deste aconselhamento para a adesão da empresa aos princípios básicos de RSE até soluções mais avançadas, como sistemas de gestão compatíveis com as metas do milênio<sup>8</sup>.

**Indicadores Ethos** - Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta de aprendizado e de avaliação da gestão. Com eles é possível medir até que ponto as práticas de responsabilidade social empresarial estão sendo incorporadas ao planejamento estratégico. Eles também permitem monitorar o desempenho geral da empresa.

**Localizador de ferramentas** - Uma infinidade de idéias, exemplos e ferramentas estão à disposição do gestor interessado na responsabilidade social das empresas. É um instrumento de navegação na Internet que facilita o acesso às mais diversas ferramentas de gestão elaboradas pelos principais centros de referência no tema.

<sup>6</sup> Organização surgida de dentro do Instituto Ethos, e que tem o foco básico em consumo e no consumidor como agente indutor da RSE.

<sup>7</sup> Material extraído do site do Instituto Ethos, disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/61/o\\_instituto\\_ethos/o\\_que\\_fazemos/ferramentas\\_de\\_gestao/ferramentas\\_de\\_gestao.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/61/o_instituto_ethos/o_que_fazemos/ferramentas_de_gestao/ferramentas_de_gestao.aspx)

<sup>8</sup> As Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDM) surgem da Declaração do Milênio das Nações Unidas, adotada pelos 191 estados membros no dia 8 de setembro de 2000. A Declaração traz uma série de compromissos concretos que, se cumpridos nos prazos fixados, segundo os indicadores quantitativos que os acompanham, deverão melhorar o destino da humanidade neste século. Concretas e mensuráveis, as 8 Metas – com seus 18 objetivos e 48 indicadores – podem ser acompanhadas por todos em cada país; os avanços podem ser comparados e avaliados em escalas nacional, regional e global; e os resultados podem ser cobrados pelos povos de seus representantes, sendo que ambos devem colaborar para alcançar os compromissos assumidos em 2000.

**Matriz de Critérios Essenciais** - Matriz que procura identificar um conjunto de critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e os diversos agentes indutores, no Brasil, que contribuem para a adoção de práticas de gestão socialmente responsáveis.

**Matriz de Evidências** - Os conceitos de RSE e desenvolvimento sustentável têm como base as decisões estratégicas e operacionais das empresas. A análise dos negócios passa a ser integrada levando em conta os aspectos econômicos, ambientais, sociais e humanos da organização. Dentro da Matriz de Evidências, diversos estudos foram realizados, visando analisar a relação entre sustentabilidade e o sucesso nos negócios.

**Relatórios de Sustentabilidade** - O relatório de sustentabilidade ou balanço social é um instrumento que visa dar maior transparência às atividades empresariais e ampliar o diálogo das empresas com a sociedade. Trata-se de um documento produzido voluntariamente todos os anos, após um esforço de “auditoria interna” para mapear o grau de responsabilidade social da empresa, segundo critérios ambientais, sociais e econômicos, nos diversos níveis: políticas de boa governança, valores, visão de futuro, avaliação de desempenho e desafios propostos. O balanço social traz dados quantitativos e qualitativos que demonstram o andamento das atividades e ajudam no planejamento do ano seguinte.

## 5. METODOLOGIA

No intuito de proceder a um levantamento inicial do estágio de conhecimentos da RSE, dentro da empresa de transporte estudada, e com isso mapear as ferramentas de Aprendizagem Organizacional que pudessem ser utilizadas pela empresa, foi feita uma pesquisa-diagnóstico, através do método de estudo de caso. Estudos de caso têm sido utilizados com diversos propósitos em Administração, conforme relatado por Roesch (1999, p.199). Este estudo se destina a relatar práticas da organização, e para tanto a coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade, além de levantamento documental na empresa. Foi aplicado teste-piloto da entrevista em quatro pessoas e depois foram feitos os ajustes necessários ao melhor entendimento das perguntas por parte dos entrevistados. A análise dos dados foi feita por análise de conteúdo.

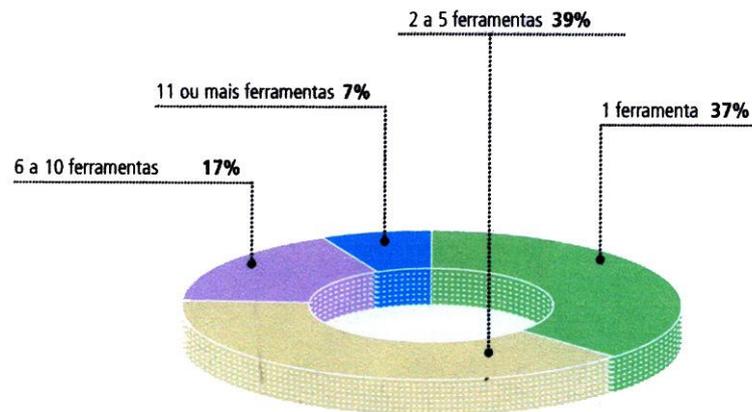
Após a compilação e análise das entrevistas e documentos, foi feita uma comparação do que o Instituto Ethos recomenda e aponta com a realidade da empresa pesquisada, e a partir daí foram sugeridas algumas ferramentas para a facilitação do processo de aprendizagem organizacional.

### 5.1. USANDO AO PARA APRENDER SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE

Pesquisa conduzida pelos Institutos Ethos e Akatu, e realizada pelo IBOPE em 2008<sup>9</sup>, levantou as 56 práticas mais usuais de Responsabilidade Social nas empresas brasileiras, avaliadas conforme o seu estágio de implementação. O estudo constatou haver um baixo percentual de empresas que se utilizam de instrumentos de formalização das políticas globais de RSE, bem como ferramentas e referências para auxiliar as empresas na definição de suas ações. Isso indica que, apesar das práticas de RSE estarem sendo crescentemente incorporadas nas empresas, algumas delas de modo formal (práticas escritas, divulgadas, colocadas em contrato), falta, por um outro lado, uma maior formalização e institucionalização em nível estratégico e político. A pesquisa detectou que há ainda uma baixa utilização de ferramentas e referências para auxiliar as empresas na definição de suas ações e estratégias em RSE, e que do total de empresas da amostra principal, 29% tinham incorporado ou estavam em fase de

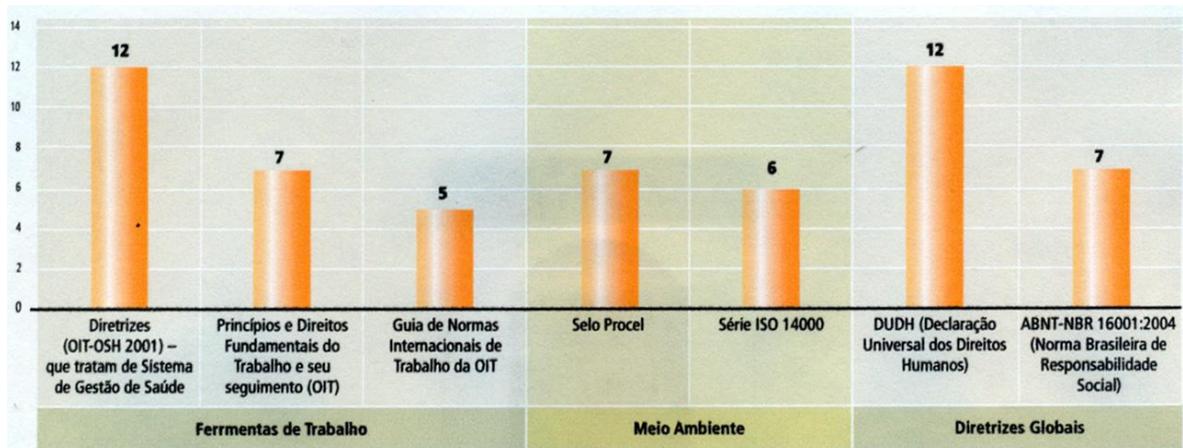
<sup>9</sup> Pesquisa com amostra de 1333 entrevistas, composta por empresas brasileiras, de diversos portes e setores, mais empresas filiadas ao Instituto Ethos e empresas relacionadas nas 500 Maiores da Revista Exame.

incorporação de ao menos uma ferramenta ou fonte de referência. Desses 29% de empresas, o grau de usabilidade das ferramentas pode ser observado na figura 1.



**Figura 1** – Grau de usabilidade das ferramentas na definição de RSE  
Fonte: Instituto Ethos

Considerando-se a distribuição das ferramentas/referências adotadas ou em vias de adoção no conjunto total da amostra principal, observa-se que ainda é baixa a utilização destes apoios entre as empresas. As ferramentas/referências mais utilizadas têm em torno de 5% a 12% de adesão, conforme figura 2.



**Figura 2** – Ferramentas mais utilizadas na definição de RSE  
Fonte: Instituto Ethos

E assim também acontece na empresa de transporte analisada.

A transportadora atua no segmento de transporte de carga seca não fracionada, há mais de 40 anos, tendo sua matriz estabelecida em Volta Redonda, no interior do estado do Rio de Janeiro, e com mais de 20 filiais espalhadas pelo Brasil. A empresa é proprietária de uma frota com aproximadamente 300 caminhões; tem cerca de 700 funcionários entre administrativos, operacionais e motoristas, e tem um faturamento mensal aproximado de R\$ 7.000.000,00.

A empresa é gerida numa estrutura familiar, estando a presidência e as gerências administrativa, comercial e operacional a cargo da família gestora. No segundo nível de comando da empresa, os gerentes setoriais, liderados por uma gerente executiva, são profissionais contratados.

A empresa possui, em fase de recertificação, um padrão de qualidade, implantado em 2008, gerenciado por um Sistema Integrado de Gestão (SIG), abrangendo as áreas de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho.

A transportadora possui diversos programas nessas áreas, além de desenvolver ações de RSE. Dentre os programas gerenciados pelo SIG estão (a) Programas Motivacionais, como a premiação anual ao Motorista-Padrão, e a premiação em dinheiro por indicação de outros motoristas para a empresa; (b) Programas de Treinamento, como cursos de reciclagem anual de todos os motoristas, Saúde e Higiene Pessoal, Primeiros Socorros e outros; (c) Programas Sociais, como a Escolinha de Motoristas para jovens da comunidade entre 21 e 30 anos, Reforço Escolar para crianças de duas escolas municipais, Empresa Amiga da Escola através do apoio a uma escola municipalizada.

Desde 2002 a empresa desenvolve atividades consideradas pelo mercado como de RSE, porém sem critérios definidos e sem uma manutenção de histórico do conhecimento dessas ações. Em 2009 a empresa iniciou sua participação no Programa Empresa Amiga da Criança, promovido pela Abrinq, que mobiliza e reconhece empresas que realizam ações sociais para o público interno e comunidade, promovem e divulgam os direitos da criança e do adolescente do Brasil. Neste ano também a empresa se afiliou ao Instituto Ethos, com vistas a formalização das políticas de RSE, e ao desenvolvimento de estruturas de aprendizagem e difusão do conhecimento dentro da empresa.

### **Ações de RSE em andamento**

Atualmente existem sete programas de Responsabilidade Social efetivamente em andamento na empresa de transporte, que atendem somente a dois indicadores Ethos: (a) meio ambiente: responsabilidade frente às gerações futuras, através de educação e conscientização ambiental; gerenciamento do impacto ambiental; e (b) comunidade – financiamento ou envolvimento com ação social.

- 1) Projeto de Reforço Escolar: Visa o atendimento de crianças da comunidade, entre 7 e 14 anos, com dificuldades de aprendizagem e baixo rendimento escolar; São beneficiadas cerca de 130 pessoas ao ano, através de recursos financeiros ,infraestrutura e mão-de-obra.
- 2) Projeto combate a exploração sexual de crianças: Projeto em parceria com o SEST-SENAT, cujo público-alvo são os motoristas da empresa, que visa esclarecer e coibir a exploração sexual infantil; onde a empresa disponibiliza uma pessoa para atuar junto ao Conselho da Criança e do Adolescente
- 3) Escola municipal Santa Rita: Projeto de apoio financeiro a instituição; beneficiando 222 crianças/ano, na faixa de 7 a 14 anos, com a doação de bens materiais como estabilizadores, computadores, móveis etc
- 4) Copa Diarinho: Patrocínio de campeonato de futebol infantil, para crianças na faixa etária de 07 a 14 anos;
- 5) Concurso cultural-Desenho Infantil: Concurso de desenhos para filhos de funcionários, entre 4 e 15 anos, com o tema transporte e meio ambiente, realizado anualmente, com premiação para os três primeiros lugares;
- 6) SAAE-BM: Apoiar financeiramente a Cooperativa de Mista de Catadores de Materiais Recicláveis de Barra Mansa, através da doação de todo o material reciclável recolhido na empresa, beneficiando diretamente 60 pessoas;
- 7) Coleta Seletiva de Resíduos: Com o objetivo de garantir cumprimento da Política ambiental (SIG).

## **Levantando o que a empresa entende por RSE e como é a AO na empresa**

Foram realizadas onze entrevistas, sendo uma com o Gerente de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde), que será a pessoa responsável pela condução do processo de RSE na empresa; três entrevistas foram feitas com gerentes setoriais - membros integrantes da Comissão para implantação da RSE – sendo a gerente de RH, a gerente financeira e o de manutenção; uma entrevista com a Gerente Executiva, elo de ligação com a direção da empresa; uma com a Coordenadora do SIG (Sistema Integrado de Gestão, que congrega ações de SMS e Qualidade); uma com a assistente de RH; quatro com pessoal de nível operacional, funcionários da oficina e motoristas.

Foi constatado que somente no nível gerencial 1 (gerente de SMS e gerência executiva) existe um entendimento correto dos conceitos de RSE, das razões de implantação das atividades por parte da empresa; nos níveis gerenciais 2 (RH, financeiro, manutenção, coordenação SIG, assistente RH) ainda existe um pouco de confusão no entendimento dos conceitos de RSE, sendo que em alguns casos o mesmo ainda está ligado às noções de filantropia; no nível operacional não existe a menor noção do que seria RSE ou porque uma empresa faria este tipo de atividade.

No que tange a participação pessoal em atividades “sociais”, dos onze entrevistados, somente um participa ativamente destas, fazendo parte de grupos que atuam em defesa de direitos de crianças e adolescentes e pessoas carentes; dois ajudam regularmente a empregados da empresa com doação de roupas; e os oito restantes não participam, de forma efetiva em nenhuma atividade social. Essa pergunta foi incluída no questionário com vistas a levantar a participação fora da empresa, com o intuito de verificar se ficaria mais fácil para quem já pratica incentivar a participação<sup>10</sup>.

No que concerne as atividades de RSE já desenvolvidas pela empresa, os níveis operacionais não conseguiram identificar as atividades que seriam RSE, dentro da empresa. Quando elencadas as ações que a empresa desenvolve, e questionados sobre qual a opinião sobre o envolvimento da empresa neste tipo de atividade, os mesmos acharam muito bom a empresa estar ajudando a essas pessoas, mas comentaram também que seria muito melhor se a empresa fizesse isso pelos funcionários também. Este último comentário também foi feito nos níveis gerenciais 1 e 2. Sobre a forma como eles tomaram conhecimento das ações, três comentaram ter tomado conhecimento por fazer parte ou ter feito parte do departamento de RH, os outros quatro do nível gerencial tomaram conhecimento na reunião semanal gerencial. Os representantes do nível operacional comentaram que só ficaram sabendo de alguma das atividades quando outras pessoas comentam. O quesito sugestões foi o que mais deixou transparecer a falta de uma política interna da RSE. Todos os entrevistados apresentaram sugestões e todas as sugestões apresentadas envolviam ações assistenciais para o público interno (lazer, bolsa-educação, reforço para filhos de funcionários, creche, refeição, plano de saúde, cesta básica etc). Sobre as formas dessa difusão acontecer, as sugestões apresentadas foram reuniões específicas para essa divulgação, jornal interno, reuniões gerenciais já existentes, comemorações tradicionais (Natal etc), em setores através de informação visual, intranet.

## **6. CONCLUSÕES**

Através da pesquisa, tanto documental quanto pessoal, constatou-se que hoje não existem instrumentos formais ou aplicação de ferramentas de Aprendizagem Organizacional, voltadas para a Responsabilidade Social, dentro da empresa de transporte. Não existe sequer

---

<sup>10</sup> Um dos critérios do Instituto Ethos para a classificação da empresa como socialmente responsável, é o estímulo aos seus funcionários no envolvimento de causas sociais.

uma concentração das informações e a manutenção de um relato das ações de responsabilidade social, e seu efetivo controle, tanto financeiro quanto ao nível de resultados.

Apesar das ações terem começado a ser desenvolvidas em 2000, até o presente momento as mesmas configuraram-se em ações de filantropia, e é esse o entendimento constatado para os funcionários operacionais. A filiação da empresa ao Instituto Ethos deverá revelar as necessidades reais de elaboração de sistemas de controle, levantamento de informação e manutenção de dados. Para que a empresa de transporte seja vista como socialmente responsável, tanto interna quanto externamente, necessita desenvolver urgente atividades em outras das categorias ou temas propostos pelo Instituto Ethos, e promover a disseminação dessas informações junto ao seu público interno.

São recomendações deste estudo, com vistas a aplicabilidade dos Indicadores Ethos<sup>11</sup> e início do processo de implantação de uma conscientização sobre RSE dentro da empresa:

- 1) Promover a capacitação de facilitadores internos (pessoas que serão treinadas para difundir RSE);
- 2) Organizar um evento de conscientização geral, falando sobre a importância da RSE e sobre o preenchimento do questionário de indicadores;
- 3) O estabelecimento de comitês internos, por temas, definindo prioridades;
- 4) A avaliação das ações implementadas, através da elaboração de balanço social;
- 5) Produção de conhecimento, instrumentalização e capacitação, através da criação de uma rede de conhecimento, de socialização, processos de documentação, treinamento, equipes de benchmarking;
- 6) Elaboração de código de conduta.

## 7. REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de Organizações de Aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY – SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis (Coord). Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem - Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-289

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e cols. Os novos horizontes de gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-31

\_\_\_\_\_; GODOY, Arilda Schmidt. Uma Agenda Brasileira para os Estudos em Aprendizagem Organizacional. RAE, São Paulo, v. 49, n.3, p. 266-281, jul./set. 2009.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraivauni editora, 2005, 368p.

BEZERRA, Alan André Aparecido; OLIVEIRA, Ednilson Barbosa de. Aprendizagem organizacional: a organização que aprende. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/aprendizagem\\_organizacional\\_a\\_organizacao\\_que\\_aprende/12461](http://www.administradores.com.br/artigos/aprendizagem_organizacional_a_organizacao_que_aprende/12461)>. Acesso em: 10 set. 2009.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. 2003. 33p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAÚJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY – SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis (Coord). Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem - Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-34

<sup>11</sup> [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp)

- ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY – SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis (Coord). Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem - Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-117
- INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <<http://indicadores.ethos.org.br>>. Acesso em 25 set. 2009.
- \_\_\_\_\_. Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. São Paulo: Instituto Ethos, 2008. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 25 set. 2009.
- KREITLON, Maria Priscila. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, 13p.
- LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER, Débora de Souza. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. 2007. 30p. Trabalho Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- MILLER, Kent D. Simon and Polanyi on Rationality and Knowledge. Organization Studies, Sage Publications: 2008, p. 933-955. Disponível em <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/7/933>>. Acesso em 12 out. 2009.
- MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CAMPANARIO, Milton de Abreu. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 5, p. 68-86, jun. 2009
- ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e cols. Os novos horizontes de gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115
- OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. RAE, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.
- PORSSE, Melody de C. S.; LEITE, João Batista Diniz. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e cols. Os novos horizontes de gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69
- PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY – SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis (Coord). Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem - Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-61.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002, 286p.
- RIBEIRO, Carlos A. C. A Responsabilidade Social da Empresa: Uma Nova Vantagem Competitiva. RAE, São Paulo, v.33, n.1, p. 46-50, jan./mar. 1993.
- SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, p. 1-10, jan./jun. 2004.
- SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, p. 1-16, jan./jun. 2004.