

A prática da filantropia como estratégia empresarial na pandemia da Covid-19: um estudo à luz da fenomenologia social

Geisa Ângela Batista, Fernanda Maria Felício Macedo Boava e Carolina Machado Saraiva

RESUMO

No cenário pandêmico vivenciado em 2020, nota-se a emergência da prática filantrópica como estratégia por parte de organizações que buscavam permanecer ativas no ambiente mercadológico e, ao mesmo tempo, auxiliar hospitais na escassez de recursos materiais e humanos ocasionados pela alta demanda. Assim, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa: como a prática da filantropia pode ser utilizada como estratégia empresarial no período da pandemia Covid-19, por empresas que atuam na região dos Inconfidentes-MG, a luz da fenomenologia social? A opção pela orientação metodológica da fenomenologia social se deve a essa vertente destacar os motivos presentes na ação social realizada pelo sujeito. Para isso, foram entrevistados em caráter semiestruturado sete gestores de empresas atuantes na região dos Inconfidentes-MG que fizeram ações filantrópicas direcionadas ao Hospital Santa Casa de Ouro Preto – MG e Hospital Monsenhor Horta em Mariana – MG no ano de 2020. Como resultado, evidenciou-se que os motivos porque (justificativa) realizar a filantropia se misturaram com concepções pessoais dos sujeitos, sendo que os motivos para (finalidade) caminharam para uma direção organizacional. O conteúdo das doações na fase inicial da pandemia apresentou um caráter assistencialista, ou seja, os gestores colocaram as próprias empresas para suprir uma demanda pontual e específica dos hospitais. Portanto, os gestores adotaram uma estratégia emergente e algumas destas empresas transformaram essa em deliberada, pois as ações adotadas naquele momento continuaram por mais tempo e, assim, integraram o planejamento da organização, passando a filantropia de assistencialismo para investimento social.

Palavras-Chave: filantropia; estratégia; fenomenologia social; pandemia Covid-19; hospitais.

The practice of philanthropy as a business strategy in pandemic Covid-19: a study based on of social phenomenology

ABSTRACT

In the pandemic scenario in 2020, the emergence of philanthropic practice as a strategy on the part of organizations that sought to remain active in the market environment and, at the same time, assist hospitals in the scarcity of material and human resources caused by high demand. Thus the present work have the research problem: how the practice of philanthropy can be used as a business strategy in the period of the Covid-19 pandemic, by companies that operate in the region of Inconfidentes-MG, based of social phenomenology? The option for the methodological orientation of social phenomenology is due to this detach the motives present in the social action carried out by the subject. For this, were interviewed in a semi-structured 7 managers of companies operating in the region of Inconfidentes-MG who carried out philanthropic actions directed at Hospital Santa Casa de Ouro Preto - MG and Hospital Monsenhor Horta in Mariana - MG in 2020. It was found that the reasons why (justification) to carry out philanthropy were mixed with the subjects' personal conceptions and the reasons why (purpose) moved towards an organizational direction. The content of donations in the initial phase of the Pandemic was of an assistencialist nature, that is, the managers placed the companies themselves to meet a specific and specific demand from the Hospitals. Therefore, the managers adopted an emergent strategy and some of these companies moving towards deliberate, as the actions adopted at that moment continued for a longer time and thus integrated the organization's planning, passing the philanthropy of assistance for social investment.


Keywords: *philanthropy; strategy; social phenomenology; pandemic covid-19; hospitals.*

Recebido em: 11/05/2023

Revisado em: 16/05/2024


Aprovado em: 17/11/2024



Geisa Ângela Batista 

Universidade Federal de Ouro Preto,
Brasil.
Graduada em Administração,
Universidade Federal de Ouro Preto,
Brasil.

geisa.batista@aluno.ufop.edu.br

**Fernanda Maria Felício
Macedo Boava** 

Universidade Federal de Ouro Preto,
Brasil.
Doutora em Administração,
Universidade Federal de Lavras, Brasil.

fernandaboava@ufop.edu.br

**Carolina Machado
Saraiva** 

Universidade Federal de Ouro Preto,
Brasil.
Doutora em Administração pela
Universidade Federal de Minas Gerais

carolsaraiva@ufop.edu.br

Introdução

Pensar a filantropia na gestão não é uma agenda de pesquisas corrente, apesar da importância do tema (Gallo *et al.*, 2019). A filantropia, enraizada nos princípios solidários e econômicos-sociais do capitalismo (Assis, 2023), pode e deve ser utilizada com estratégia organizacional, para além das estratégias comuns da responsabilidade social corporativa.

A organização, enquanto sujeito social, imbricado nas lutas e disputas existentes em seu campo, precisa se posicionar estrategicamente, quando se refere às questões de urgência social, como foi a pandemia Covid-19. Diante desse momento adverso, as organizações tiveram que implantar inúmeras medidas sanitárias e fornecer novas formas de trabalho, como o *home-office*, investimento em *delivery*, além do investimento em divulgação online e convivência com as instabilidades do mercado (Sebrae, 2020).

Assim, refletir sobre a filantropia empresarial, utilizada ou não como estratégia organizacional, amplia o campo de compreensão da ação institucional no campo social, implicando as empresas em respostas às demandas da sociedade em que ela se encontra inserida.

Os impactos diretos da pandemia nos negócios foram descritos por diversos autores, que detalharam ações estratégicas utilizadas e, muitas vezes, remodeladas para o período pós-pandêmico (Vasconcelos & Vasconcelos, 2020). Mas, a temática da filantropia continuou em segundo plano, não sendo destacada por estudos empresariais. Pensando-se, especificamente, nas organizações hospitalares, que foram as mais demandadas, durante a pandemia, verificou-se, em campo, a ação de empresas que se utilizaram da filantropia como forma de, ao mesmo tempo, diminuir o impacto estrutural sobre os hospitais locais, beneficiar a comunidade local e consolidar a reputação organizacional na comunidade, como estratégia organizacional.

Os hospitais foram diretamente afetados pela pandemia Covid-19. Passaram por diversos problemas desde a falta de profissionais capacitados na área da saúde, seguido do crescimento diário no número de pacientes, o que causou a escassez de insumos básicos para o tratamento da infecção. Tais efeitos foram intensificados devido ao cancelamento de planos de saúde por parte de algumas operadoras, somado à dificuldade de manter o isolamento social em algumas localidades do país, por haver muitas pessoas por metro quadrado e também a falta de saneamento básico nas periferias, que intensificou a propagação da doença, conforme aponta Costa (2020).

Partindo desses dois cenários, empresas revendo suas estratégias para superar as dificuldades causadas pela pandemia e hospitais buscando por insumos para continuar com os atendimentos, surge uma prática que poderia contribuir com a estratégia empresarial e, simultaneamente, auxiliaria os hospitais na garantia de insumos para o tratamento dos pacientes, que é a filantropia, compreendida como a disponibilização de tempo e recursos para iniciativas de relevância social (Gallo *et al.*, 2019).

Dando um passo para além do entendimento da filantropia como estratégia empresarial, este artigo busca compreender, através da fenomenologia social, os motivos presentes na ação social realizada pelo sujeito (Schutz, 1972).

Para a investigação, foram entrevistados gestores de empresas atuantes na Região dos Inconfidentes-MG, que realizaram ações filantrópicas direcionadas ao Hospital Santa Casa de Ouro Preto e Hospital Monsenhor Horta de Mariana em 2020, com o objetivo de identificar as motivações da realização da ação filantrópica e as expectativas depositadas em tal ação, relacionando-as às estratégias empresariais. Nesse estudo considera-se como estratégia empresarial o conjunto de planejamentos formais e ações cotidianas, a fim de viabilizar uma situação futura desejada (Fernandes & Berton, 2005), isto é, uma definição que reconhece a existência da prática estratégica formal e também como ações sociais cotidianas ligadas ao sujeito estrategista.

Como recorte temporal, analisou-se as ações filantrópicas desenvolvidas no ano de 2020. Tal recorte se justifica por esse ano ser o primeiro da pandemia, no qual as práticas de distanciamento foram bem efetivas e o fator de despreparo preponderante, por não se saber exatamente como lidar com a doença e suas consequências a vida, sociedade e economia.

Os resultados da pesquisa apontam que a estratégia empresarial, utilizada através das ações filantrópicas, tiveram êxito e repercutiram positivamente em uma dupla resultante: o apoio concreto às instituições hospitalares, revertendo problemas objetivos, e na reputação social corporativa com a comunidade local, mesmo quando a estratégia não foi deliberada. Com os resultados da pesquisa realizada, amplia-se o campo de ação das organizações, em especial, em momentos de crise social, consolidando-se através da filantropia.

A pesquisa é organizada em três partes principais: inicialmente, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre estratégia e filantropia organizacional. Em seguida, o tópico de metodologia esclarece as especificidades da fenomenologia social e detalha o percurso da pesquisa. Por fim, a análise dos dados é realizada, seguida pelas considerações finais.

Estratégia empresarial

Com origem militar, a estratégia se referia à elaboração dos planos de guerra, que eram ações que deveriam ser tomadas para conseguir-se êxito nas batalhas. Após a Segunda Guerra Mundial, tal conceito passa a ser estudado pela Administração, mas ainda sem um consenso sobre suas definições (Villar *et al.* 2017).

Na Administração, a estratégia é traçada rotineiramente nas empresas e tem como função auxiliar na tomada de decisão dos gestores, a fim de tornar as organizações mais adaptáveis às mudanças que ocorrem (Sousa & Camargo, 2017). Logo, para obter respostas assertivas frente aos momentos não esperados, o sujeito estrategista precisa analisar a situação e traçar as ações que julgue mais adequadas, levando em conta as condições da organização.

Nesse contexto, Mintzberg *et. al* (2006) apresentam quatro tipos de estratégias, assim descritas: estratégia pretendida é aquela que está relacionada ao plano, aquilo que é feito antes do fato; estratégia deliberada

é a que se consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano; estratégia emergente é a que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial; estratégia realizada é o resultado final composto das fases anteriores.

Dessa forma, emerge a estratégia emergente que surge a partir de uma necessidade específica, seja por mudanças no mercado, limitações de determinados setores, condições climáticas, momentos de crise, e muitos outros fatores que obrigam os gestores a reverem suas ações.

Existem também as estratégias deliberadas, que são aquelas previamente elaboradas e que sofrem pouca ou nenhuma variação ao longo de um período (Marco, Santana & Gleberon, 2017). No entanto, Gossenheimer et al (2021) afirmam que esse tipo de estratégia faz cada vez menos sentido, visto que as organizações existem em mundo dinâmico, repleto de oportunidades e ameaças, dentre outros fatores que forcem os gestores a procurarem novas soluções para novos problemas.

Outro ponto que vale pontuar sobre estratégia emergente é sua aplicação em momentos de crise, ou seja, situações que acontecem tão rápido e inesperadamente, que tornam difícil traçar uma estratégia em tempo hábil, pois enfrentam um cenário de poucas certezas e perspectivas, como foi com a chegada da pandemia do Covid-19 no país. Para Liu *et al.* (2020), os estrategistas precisam agir e tomar suas decisões de forma ágil que o momento exige, para se destacar no mercado.

Estudos que entrelaçam estratégia com pandemia tratam de alguns temas, tais como liderança (Assis et al, 2021), marketing digital (Silva et al, 2021) e estudos sobre a pequena empresa (Flôr & Camacho, 2021).

Uma vez apresentado, de forma geral, o conceito de estratégia, tem-se a seguir a breve descrição da filantropia organizacional.

Filantropia organizacional

Segundo o Dicionário Houaiss da língua portuguesa (2009), filantropia significa amor excessivo à humanidade; caridade. No país, ela tem sua aplicação iniciada pela igreja católica, onde as confrarias fundaram hospitais, orfanatos e asilos, patrocinados em sua maioria por doações e fundos patrimoniais (Lima & Bignotto, 2018).

Desde tal período, a filantropia mantinha seu caráter assistencialista. Logo não era vinculada à geração de transformações significativas na sociedade, por isso, era muito atrelada à caridade, que perdurou devido ao patrimonialismo (Hopstein, 2018).

Em discordância com tal afirmativa, Scopinho *et al.* (2017) afirmam que a caridade possui sua justificativa no que se refere aos preceitos religiosos, aliada à fé e devoção, já a filantropia se direciona à moral e boa conduta.

De toda forma, por ter caráter proveniente do assistencialismo, a ação filantrópica surge a partir de uma demanda específica: não é programada e não apresenta um planejamento, apenas supre uma necessidade. É determinada por inúmeros fatores, como faixa etária, situação financeira,

estado civil, humor, além de poder proporcionar benefícios psicológicos, contribuição à sociedade e apreço social ao colaborar com uma organização ou por acreditar em um mundo mais justo e igualitário (Laurett & Mainardes, 2018).

Apesar do assistencialismo como a filantropia se difundiu ao longo dos anos, é esperado uma mudança de abordagem, deixando de ter a caridade como sinônimo. Assim, como evolução, haveria a responsabilidade com questões sociais que perduram até os dias atuais, se relacionando mais com a sustentabilidade.

Nesse sentido, para Matias *et al.* (2021), a filantropia empresarial tem grande importância para que determinados objetivos de caráter público urgentes sejam atendidos, suprimindo necessidades básicas à sobrevivência humana, que não podem esperar por soluções de longo prazo.

Portanto, ao longo do tempo, a prática da filantropia ganhou outros significados, ultrapassando o sentido de caridade, de assistencialismo, e passou a ser vinculada ao investimento social, visando impactos mais duradouros (Salla *et al.* 2019).

No que se refere a Investimento Social, o GIFE (2017) apresenta um conceito próprio, que se refere ao repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos financeiros a programas ou organizações da sociedade civil com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público. O que vai de encontro com os resultados dos estudos de Unterberger (2020), em que os gestores entrevistados reconhecem um vínculo entre os dois conceitos: uma filantropia sistemática, comprometida, planejada e monitorada, como um contraponto à filantropia tradicional com caráter mais pontual e assistencialista.

Tendo a filantropia como investimento social, tal prática está inclusa nos tópicos da responsabilidade social do Tripé da Sustentabilidade, conceito que se refere às práticas adotadas pelas empresas para promover o desenvolvimento sustentável nos âmbitos ambiental, econômico e social. O Tripé da Sustentabilidade auxilia no planejamento das estratégias empresariais, por meio do estabelecimento de objetivos que podem ser explorados dentro de cada âmbito, atraindo os olhares de investidores, clientes e funcionários que se solidarizam com as mesmas práticas sustentáveis (Martins, 2021).

A Filantropia como estratégia pode gerar variados benefícios, como a promoção da imagem da organização como socialmente responsável, como forma de redenção por eventuais conflitos, uma forma de aproximação com a comunidade e melhora no clima organizacional. Os benefícios avançam aos *stakeholders*, já que a prática filantrópica sinaliza uma boa conduta da organização, que demonstra ser confiável e preocupada com os interessados. Por fim, pode atrair potenciais investidores que se identificam com a prática filantrópica (Castro, 2020).

Todavia, na visão de Kramer & Porter (2006) deve-se atentar para que as empresas não pensem na responsabilidade social empresarial de forma genérica, mas atrelada as suas estratégias individuais, pois as ações voltadas para sociedade sem ligação com a estratégia empresarial de cada organização são pouco efetivas.

A partir da compreensão geral da prática filantrópica, tem-se a apresentação das especificidades da fenomenologia social.

Fenomenologia social

Proposta inicialmente por Edmund Husserl, na área da filosofia, a fenomenologia tem como ponto de partida a possibilidade de observar os fenômenos isentos de influências culturalmente e socialmente construídas ao longo da existência, buscando a essência dos mesmos (Tourinho, 2017). No entanto, outros estudiosos deram continuidade aos estudos de Husserl, como Alfred Schutz, mas focando na busca por entender as motivações individuais que cada sujeito apresenta em relação a um determinado fenômeno.

Para Schutz (1972), as motivações que determinam uma ação podem ser classificadas como motivos “para” e motivos “porque”. Os motivos “para”, consideram que os propósitos de uma ação exprimem uma expectativa construída subjetivamente por cada indivíduo. Estão inclusos em um plano idealizado para, ao longo da vida, “a fim de” fornecer parâmetros subjetivamente determinados, capazes de conceber a “melhor” escolha diante a determinadas situações, formando os motivos “porque”, que são um conjunto de experiências da vida, que norteiam as atitudes tomadas no presente.

Schutz (1972) afirma que esses motivos da ação social se encontram no mundo da vida. Com isso, ele atribui luz ao mundo do senso comum, que é o ambiente em que os indivíduos se relacionam de acordo com o espaço e temporalidade em que vivem, assim como a biografia e o acúmulo de conhecimento, fazendo com que cada um tenha um mundo temporal e espacial construído de acordo com a subjetividade singularmente estruturadas.

Desse modo, não é possível experimentar a consciência do outro, apenas estar ciente de sua existência e orientar a atenção a ele. Com uma ação contrária e simultânea, se estabelece um “relacionamento nós”, em que, a partir desse envolvimento face a face, se dá uma relação social (Schutz, 1972).

Tais relações sociais só são possíveis entre indivíduos que compartilham do mesmo espaço tempo. Para Schutz (1972), o mundo do senso comum possui quatro tipos de “alter ego” (correntes de pensamentos que podem ser vivenciados no momento em que acontecem), presentes na sociedade, sendo:

- Predecessores: são indivíduos que só se pode tomar consciência de sua existência por meio de leituras ou relatos porque existiram em um espaço tempo anterior ao atual.
- Contemporâneos: são pessoas que existem no presente, sendo assim, compartilham a mesma realidade temporal.
- Consórcios: são uma categoria especial dos “contemporâneos”. São indivíduos que partilham do mesmo tempo e espaço, por isso podem estabelecer uma relação social.

- Sucessores: pessoas que vão existir após a morte dos contemporâneos e, por isso, permanecerão anônimas para estes indivíduos para sempre.

O relacionamento nós só é possível entre os contemporâneos e os consórcios, já que estes podem viver um momento “face a face” ao orientar a consciência para o outro e ser correspondida. Logo, em maior ou menor grau, é possível alcançar as essências, ou seja, os significados subjetivos às ações que estão ocorrendo simultaneamente no momento presente (Schutz, 1972).

Sendo assim, para Schutz (1972), o mundo social é intersubjetivo, tendo os indivíduos se relacionando entre si, ou com vários seres conscientes que compartilham do mesmo espaço tempo e direcionam significados às ações tomadas por eles.

Portanto, sendo a filantropia uma ação praticada por um sujeito destinada a outros sujeitos, tem-se um estabelecimento de um relacionamento “nós”. A fenomenologia se apresenta como orientação metodológica capaz de dar luz aos significados de tal ação, tendo as motivações como elementos para a pesquisa acerca da estratégia empresarial.

Na perspectiva fenomenológica, os sujeitos que tiveram uma motivação (para e por que) para realizar a prática filantrópica, e as instituições que foram direcionadas às doações, são estudados como contemporâneos e consórcios.

Logo, a filantropia destinada aos hospitais da região dos Inconfidentes-MG ocorre entre sujeitos que se relacionam, que podem ou não estabelecer uma relação social. Eles compartilham do mesmo tempo e espaço (gestores das empresas, e gestores das instituições), e dividem apenas o mesmo período temporal (gestores das empresas, e pessoas beneficiadas com os insumos).

Por fim, convém esclarecer que durante a pandemia Covid-19 a relação face a face, muitas vezes, foi pouco empreendida, em função do distanciamento social. Todavia, o relacionamento “nós” e a intersubjetividade foram potencializados, uma vez que, pelo caráter mundial da pandemia, muitos contemporâneos ampliaram sua compreensão de mundo, passando a serem consórcios.

Metodologia

O método fenomenológico teve origem na filosofia, mas não definiu especificamente um padrão para aplicação do método, portanto para seu uso na pesquisa, o método apresenta variações, como afirma Moreira (2002, p.117), “ao se transpor o fosso entre Filosofia e a prática da pesquisa, será normal o aparecimento de muitas variantes do método fenomenológico.”

Sendo assim, para a análise de dados do presente estudo, utilizou-se a variante do método fenomenológico proposto por Patrícia Sanders (1982), por surgir em um cenário voltado à pesquisa organizacional. Sanders (1982) sugere que o método fenomenológico exige que o pesquisador, faça, em um

primeiro momento, a redução fenomenológica (*epoché*), ou seja, “colocar entre parênteses” suas orientações naturais, suspender suas crenças, ideias e opiniões, tomando uma atitude neutra perante o outro (Tourinho, 2017).

Assim, para a interpretação dos dados, tem-se a necessidade de se compreender a redução na fenomenologia. Esta prática relaciona-se à Noesis, que é o nome que se dá ao ato de perceber (o *cogitatio*), e Noema, que representa o que é percebido (*ocogitatum*). Logo, o que se busca é um fenômeno de consciência (noema). A redução fenomenológica foca no fenômeno da experiência de consciência. Dessa maneira, procura desconsiderar o mundo real, em uma espécie de suspensão do juízo; em outras palavras, o põe “entre parênteses”. Isso significa que o pesquisador tenta encontrar nos dados a essência dos fenômenos sem buscar recorrência ou discrepância na literatura. Chama-se atitude natural, e é o modo pelo qual esse homem percebe, interpreta e age no mundo em que vive (Husserl, 1988).

A autora coloca a *epoché* como “atitude essencial” da fenomenologia, logo após, apresenta um modelo de pesquisa fenomenológica, sendo:

1. Determinação dos limites do que e quem deve ser investigado, com isso Sanders (1982) sugere que o “que” será pesquisado seleciona naturalmente assuntos não quantificáveis, já “quem”, se refere aos sujeitos portadores das informações dos fenômenos investigados;
2. Coleta de dados, que acontece após determinar o assunto e os entrevistados. A coleta de informações pode acontecer por meio de entrevistas gravadas com o aprofundamento em poucas questões e, posteriormente, a transcrição do áudio, mantendo a originalidade das falas dos participantes, a fim de garantir maior qualidade na análise.
3. Análise fenomenológica dos dados, que, de acordo com Sanders (1982), é composta por três etapas, sendo:
 - a. Descrição do fenômeno da forma que ele se apresenta nas transcrições, já que nelas estão presentes os significados que as pessoas atribuem ao fenômeno;
 - b. Identificação de temas (eixos temáticos), que são elementos comuns nos discursos, que não necessariamente estão ligados à frequência em que aparecem, mas sim na sua importância e centralidade;
 - c. Reunir os temas em conjuntos de essências, que caracterizam o fenômeno.

A seguir, tem-se um esquema descritivo da trajetória de investigação:

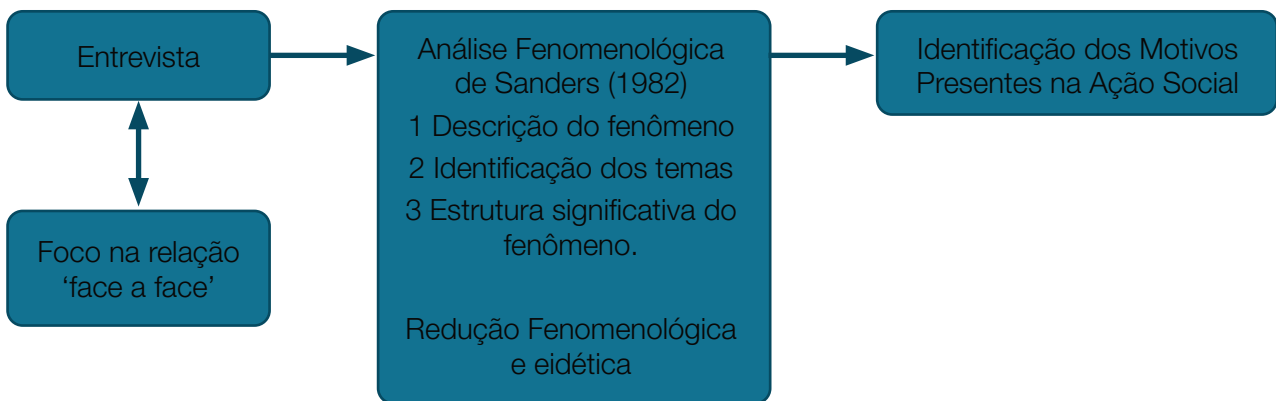


Figura 1: Percurso Metodológico para investigação de motivos na prática filantrópica

Fonte: Adaptado de Boava (2012)

Portanto, a descrição do fenômeno ou da experiência é identificada na transcrição fidedigna das entrevistas, nas quais serão pontuadas as semelhanças nos discursos, buscando eixos temáticos, que consideram como um tema, sua relevância a caracterização do fenômeno e não sua frequência. Por fim, os eixos temáticos são reunidos em conjuntos de essências - unidades de sentido, se revelando a estrutura do fenômeno e a seguir os motivos presentes na ação social.

Para identificar as práticas filantrópicas adotadas como estratégias por gestores de empresas atuantes na Região dos Inconfidentes-MG, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa que, segundo Proetti (2018), visa entender, descrever e interpretar determinados acontecimentos. Trata-se ainda de uma pesquisa de cunho descritivo, uma vez que visa tirar um retrato da realidade, sem tecer prescrições acerca dos temas investigados.

Por meio das redes sociais dos hospitais, foi possível identificar postagem de agradecimento às empresas que realizaram doações para o enfrentamento da pandemia do Covid-19 no ano de 2020. A opção do ano de 2020 se deve a esse ser o primeiro da pandemia e ter sido marcado por fortes protocolos de segurança com base no distanciamento social, além do fator desconhecido, pois as organizações e órgãos de saúde não tinham muitas referências sobre como lidar com a questão.

Dessa forma, ocorreu a identificação dos gestores de cada uma destas empresas e, assim, para aqueles que se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa, foi realizada a entrevista, sendo esclarecido aos mesmos os objetivos da pesquisa e anonimato em relação à identificação dos colaboradores.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas com sete gestores de forma individual, no qual o conteúdo foi gravado e transcrito, possibilitando a sua consulta posteriormente. As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2022. Destaca-se que esse foi o número de organizações que aceitaram colaborar com a investigação. Quanto às questões, estas contaram com perguntas base e outras desenvolvidas

no momento do encontro, podendo seguir ou não a ordem em que as questões estão dispostas, caracterizando assim, uma entrevista com roteiro semiestruturado (Oliveira, 2011).

Para facilitar a compreensão dos dados, as organizações foram classificadas como O1; O2; O3; O4; O5; O6 e O7 respeitando uma ordem cronológica em que as entrevistas foram realizadas.

No quadro a seguir, segue a área de atuação de cada um dos sujeitos de pesquisa:

Quadro 1- Área de atuação

01	Soluções tecnológicas
02	Marketing digital
03	Cooperativa de alimentos
04	Construtora
05	Instituição de ensino
06	Clínica de saúde
07	Papelaria

Fonte: Elaborado pela autora

A entrevista semiestruturada é uma técnica coerente com a fenomenologia social, uma vez que durante a realização do encontro para a coleta de dados ocorre um relacionamento “nós” e uma relação face a face, na qual no pano de fundo do mundo da vida, contemporâneos se tornam consórcios no tempo e espaço.

Análise de dados

Os eixos temáticos foram formados por frases que exprimem significados que despertaram a atenção do pesquisador formando, assim, uma unidade de sentido. Destaca-se que esse não procurava aspectos específicos, tendo considerado a redução para que as unidades emergissem dos dados.

As unidades de sentido extraídas dos relatos dos gestores entrevistados foram analisadas inicialmente de forma individual e, posteriormente, relacionando os conteúdos em perspectiva conjunta. Toda a análise foi edificada a luz da redução fenomenológica que limita o conhecimento ao fenômeno da experiência de consciência. O modo de fazê-la consiste em desconsiderar o mundo real, colocando-o entre parênteses; ou seja, há uma suspensão do juízo (Boava & Macedo, 2011).

A seguir, tem-se as unidades de sentido identificadas:

I) Impactos da pandemia; II) Estratégias para enfrentamento da pandemia; III) Filantropia; IV) Realização da ação; V) Relação com a comunidade; VI) Definição da instituição; VII) Assistencialismo x Investimento social

Quadro 2- Unidade de sentido I - Impactos da pandemia

Unidade de sentido I - Impactos da pandemia	
01	“Perda da cultura organizacional, tínhamos uma rotina que se transformou inesperadamente”.
02	“Estresse mental principalmente, desconexão dos times de forma geral”.
03	“Outro desafio imposto nos momentos das ondas vermelha e roxa foi a restrição de horário de funcionamento, restrição de venda de alguns produtos. Em termos de vendas, tivemos uma perda significativa.”
04	“Retrabalho na parte de documentação, na parte de procedimentos, criar o melhor procedimento para trabalhar o distanciamento, o uso obrigatório de máscara, a higienização das mãos.”
05	“Tivemos muita dificuldade com a mudança de cultura, tanto dos professores quanto dos alunos.”
06	“Tivemos um aumento de clientes nesse período, talvez porque as demais ficaram fechadas, e porque as pessoas tiveram mais tempo, e puderam vir cuidar.”
07	“A maior dificuldade foi manter as portas fechadas, mas conseguimos manter todos os funcionários, não mandamos ninguém embora”.

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa unidade de sentido, os impactos causados pela pandemia são majoritariamente negativos, seja por uma questão financeira, da dificuldade de adaptação às novas formas de trabalhar, seja por influências na cultura organizacional e na saúde mental dos funcionários, bem como no cumprimento das exigências dos órgãos de vigilância sanitária.

A unidade de sentido I pode ser vista ainda como uma resposta lenta das organizações à mudança ambiental, havendo pouca agilidade estratégica em virtude razão da chegada da pandemia Covid-19 no país. Logo, a maior parte dessas organizações, de ramos distintos, não lidou estrategicamente com o momento adverso que viviam.

O impacto inicial da pandemia foi no rompimento brusco das relações sociais, das pessoas no geral, entre colegas de trabalho, entre empresas e clientes. O isolamento social dificultou e, em alguns casos, impediu a relação “face a face”, colocando o mundo intersubjetivo em reflexão, o que exigiu dos gestores pensarem em formas de contornar tal situação. Mas, isso se processou de forma gradual havendo a necessidade de uma absorção processual das dimensões da nova realidade imposta.

Pondera-se, assim, que a pandemia ocasionou mudanças nas organizações, seja em seus planos estratégicos ou na prática cotidiana da estratégia, fazendo a questão da estratégia emergente ganhar espaço, pois foi necessário alterar rotas formalmente ou informalmente estabelecidas.

Quadro 3 - Unidade de sentido II - Estratégias para enfrentamento da pandemia

Unidade de sentido II - Estratégias para enfrentamento da pandemia	
01	“Tentar promover interações entre os colaboradores, com mimos, por exemplo, quando era aniversário de alguém mandamos um presente para ela.”
02	“A empresa, de certa forma, se mobilizou muito, adaptou todos os benefícios, todas as formas de facilitar ao máximo o trabalho remoto.”
03	“Divulgou mais um serviço de <i>delivery</i> , tivemos uma demanda muito grande, principalmente vinda de pessoas do grupo de risco que pararam de vir, então nós conseguimos atender.”
05	“Se adaptar à nova realidade, acertar a plataforma, acertar com os alunos, de ter que ensinar algumas pessoas a usarem o computador, emprestar <i>notebook</i> , emprestar computador. Até chegar no nível em que a aula flui normalmente, todos entraram na aula e ficaram até o final.”
07	“Tivemos que fazer manobras, ser criativos, a principal mudança foi na forma de vender, os clientes ligavam, pediam e fazíamos as entregas.”

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre as estratégias utilizadas para a sobrevivência das empresas, foram adotados o estilo *home-office* de trabalho, investimento em *delivery*, além do suporte tecnológico, e apoio na infraestrutura dos funcionários e clientes. Outras organizações intensificaram os relacionamentos intersubjetivos, mesmo que de forma remota, priorizando as relações sociais, que eram facilitadas com o convívio diário no espaço tempo das organizações. Sendo assim, surgiram duas demandas para os gestores analisarem e traçarem estratégias voltadas a elas: conseguir facilidades para os clientes, para que permanecessem em casa; e, mesmo com um contato apenas virtual, tentar manter a relação e o vínculo com clientes e funcionários.

Pondera-se, por fim, que nesse processo de emprego da tecnologia para intermediar relacionamentos “nós”, que não podiam ser mais realizados por situações “face a face”, ocorreu uma barreira, em função da insegurança por não se conhecer o novo. Assim, observa-se que as estratégias empreendidas para operar frente à pandemia, podem ser consideradas emergentes, por não serem esperadas pelas organizações, ocasionando nos sujeitos medo de perder a sua orientação para o outro. Lidar com a pandemia foi lidar com a solidão, com a consciência do sujeito como alguém só no mundo da vida.

Quadro 4 - Unidade de sentido III - Filantropia

Unidade de sentido III - Filantropia	
01	“Tentar devolver um pouco do que a cidade nos proporcionou”
02	“Ajudar o próximo.”
03	“Ações de cunho social que visam apoiar a uma causa social, de forma a levar ao bem-estar da comunidade, na região onde a empresa está inserida geralmente.”
04	“Acredito que a filantropia organizacional tenha um pouco a ver com responsabilidade social da empresa na comunidade e no ambiente que ela está inserida.”
05	“A filantropia para mim é você poder ajudar o próximo, através do seu trabalho, através do que você faz.”
06	“Filantropia significa fazer o bem, e não olhar a quem.”
07	“Filantropia é tudo para gente, estamos aqui não é à toa, ninguém vive sozinho no mundo, a gente tem um papel social de ajudar o próximo.”

Fonte: Elaborado pela autora

Na unidade de sentido III, emerge a filantropia como uma ação de cunho religioso, como adotada pela igreja católica, em que o bem deveria ser feito por uma questão de caridade e solidariedade; uma forma de redenção. Já em alguns eixos temáticos, a ação filantrópica trouxe benefícios psicológicos, que geram satisfação a quem pratica, pois acreditavam estar promovendo o bem-estar social.

Este eixo temático também desvela a filantropia como ponto de partida para mudanças significativas na sociedade, já que, no momento de crise, houve uma mobilização em atender as demandas das comunidades no entorno das organizações, incluindo os hospitais. A filantropia emerge, em um primeiro momento, como algo ligado ao sujeito enquanto ser social.

Quadro 5 - Unidade de sentido IV – Realização da ação

Unidade de sentido IV – Realização da ação	
01	“Esperamos que nossa ação tenha servido de incentivo para que outras empresas também doassem ao nos vir fazendo.”
04	“Temos uma parte voltada para a questão de responsabilidade social, de fomentar a comunidade, de poder participar de ações que visem o crescimento da região, mas principalmente a localidade em que a gente presta serviço, especialmente.”
05	“A satisfação de saber que eu pude ajudar minha instituição, o nosso trabalho pode ajudar as pessoas, é uma satisfação que dinheiro não pode pagar, é uma satisfação pessoal. E o hospital reconhece...”
06	“Tudo que fazemos para o bem-intencionado, se tem retorno em dobro, não vai faltar nada para gente, então tudo volta em dobro, disso aí eu não tenho dúvida.”
07	“Eles já são clientes aqui há muito anos, então temos que fazer esse remanejamento, eles compram aqui e ajudamos lá. É uma troca prazerosa. E eles divulgam”

Fonte: Elaborado pela autora

A idealização da prática da filantropia emerge como uma prática para garantir uma satisfação pessoal devido às motivações individuais, uma expectativa futura de retorno, que pode ser financeiro ou não, além de poder servir de incentivo para outras pessoas que podem se inspirar ao ver tal prática.

Essa ação também pode ser interpretada ao se observar a importância que o hospital tem para tais organizações, seja no atendimento em si, mas também pela parceria que tinham com ele, e buscarem mantê-lo, bem como pela oportunidade de estabelecer contato com outros gestores.

Por fim, empresas que praticam ações filantrópicas são vistas como socialmente responsáveis, logo, de forma planejada ou não, estas organizações tiveram suas marcas divulgadas pelo próprio hospital, o que reafirma tal atribuição.

Nesse ponto, os gestores relacionam filantropia e estratégia empresarial, afastando-se do conceito de caridade visto na unidade anterior. Tem-se, desse modo, que os gestores significam filantropia como um ato de bondade, mas de forma implícita relacionam essa prática a ações de marketing e ao reconhecimento social. Tal fato respalda-se no fato de mencionarem que o hospital, a quem dedicaram a doação, divulgou em redes sociais a prática, ou seja, houve visibilidade; uma troca.

Quadro 6 - Unidade de sentido V – Relacionamento com a comunidade

Unidade de sentido V – Relacionamento com a comunidade	
01	“Sempre fomos bem recebidos na cidade, temos muito carinho por cada espaço daqui.”
02	“Mas é sempre importante, e esse momento lá foi muito único por meio que a gente conseguiu focar todo mundo, para focar nesse tipo de contribuição, mas que no dia a dia as pessoas normalmente esquecem disso.”
04	“Visibilidade positiva, mas também pela responsabilidade social com a comunidade em que você está inserida. Então, contribuir, de alguma forma, é importantíssimo para empresa.”
05	“Hoje o hospital é uma referência por receber nossos alunos.”
06	“As Santas Casas de todo o país, são entidades que fazem o bem, que buscam atender a todos, que lutam com muito sacrifício, tem um custo muito grande para manter um hospital, é muito difícil. Então, se não tiver participação popular, participação das pessoas no intuito de ajudar a Santa Casa, ela não consegue se sustentar sozinha.”
07	“É uma obrigação social, temos que ajudar essas entidades, a gente que é da cidade e vê as dificuldades que eles passam, temos que estar sempre de braços abertos para acolhê-los. Isso vem dos meus pais, e quero deixar essa cultura para os meus filhos.”

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os aspectos relacionados às experiências de vida dos sujeitos, esta unidade de sentido mostra que são ações, em sua maioria, de iniciativa própria do gestor, que pode ou não envolver outras pessoas. Frente a um momento de crise, os depoentes conciliaram fazer o bem com o desenvolvimento de uma estratégia emergente.

Outro ponto apresentado é o sentimento de retribuição ao hospital, por já gerar algum benefício passado direto ou indireto, ou algum retorno que possa acontecer futuramente.

Observa-se, assim, que a prática da filantropia para os hospitais foi um caminho para permanecer atuante em meio ao isolamento e, ao mesmo tempo, contribuir com a melhora na questão sanitária do país e ser reconhecido por isso.

Por fim, há a perspectiva do bem coletivo entre os “contemporâneos”, que vieram de exemplos de seus “predecessores” e a expectativa de tornar uma ação duradoura que possa alcançar os “sucessores”.

Quadro 7 - Unidade de sentido VI – Definição da instituição

Unidade de sentido VI – Definição da instituição	
01	“A escolha do hospital foi intuitiva, existiam várias pessoas precisando de ajuda”.
02	“Conversamos com Hospital, vimos que eles estavam precisando de doação, então direcionamos os esforços para lá”.
03	“O hospital é referência na região dos Inconfidentes, e estava com alta demanda de atendimento no período da pandemia”.
04	“Na verdade, isso foi a parceria do momento que estávamos enfrentando, atuamos como uma equipe de apoio, e doamos o que eles estavam solicitando naquele momento.”
05	“Mas, a priori, o hospital, como é uma instituição, que recebe nossos alunos e tem um gasto, com eles a gente foca nossas doações hoje diretamente para o Hospital, justamente, por causa que temos alunos lá periodicamente fazendo estágio e querendo ou não esse aluno tem gasto”.
06	“Pensamos em doar para o hospital justamente por termos essa parceria.”

Fonte: Elaborado pela autora

A unidade de sentido apresentada é o critério para escolha da instituição, que se deve à sua relevância para a sociedade, momento de pandemia e/ou devido a parcerias que já existiam.

Outro sentido que pode ser apresentado é que os gestores puderam se comover com a atuação dos hospitais que atendiam os grupos mais vulneráveis à Covid - 19. Com isso, a organização também iria ser reconhecida por fazer algo para combater a pandemia, tornando-se agente ativo nesse processo.

Logo, realizar uma ação filantrópica com destinação ao hospital, poderia atingir um número maior de pessoas, do que se fosse fracionada em outras instituições ou destinada a pessoas específicas.

Vale destacar que nenhum destes sentidos é descrito de forma literal pelos gestores. Há que se recorrer às entrelinhas para se vislumbrar a estratégia empresarial, uma vez que se prefere relacionar as doações aos atos de bondade.

Quadro 8 - Unidade de sentido VII – Assistencialismo x Investimento social

Unidade de sentido VII– Assistencialismo x Investimento social	
01	“Com certeza, pretendemos continuar com as ações filantrópicas, como as bolsas que continuam a ser distribuídas.”
04	“Sempre que possível, sempre que estiver ao orçamento da empresa, sempre que for uma causa que a gente avalia que vale a pena, a gente fornece algum tipo de suporte, alguma ajuda, seja ela financeira, seja ela algum tipo de doação, algum item”
05	“Desde o início das nossas atividades, realizar doações para instituições diversas, nós não temos uma prioritária.”
06	“Estamos trabalhando para retornar com a parceria. Mas temos o sócio contribuinte, é uma contribuição anual, em valores em dinheiro uma vez por ano. Temos doação para o projeto. Outras ações são mais internas com valores sociais para paciente que não teriam condições de pagar pelo tratamento. Devemos retornar com todas essas ações o quanto antes.”
07	“Reservamos 3% do nosso faturamento para esses tipos de práticas, e pretendemos continuar com essa reserva enquanto for possível.”

Fonte: Elaborado pela autora

Os relatos analisados nesta unidade de sentido mostram que a filantropia carrega sua herança assistencialista, embora já tenha evoluído para o início de investimento social, também suprimindo demandas pontuais e específicas.

Cabe ressaltar que, embora possa ser atrelado a um significado negativo para o assistencialismo, o assistencialismo é fundamental por um período, e as ações pautadas no investimento social podem ser desenvolvidas simultaneamente, de forma a se complementarem.

Outras pautas da Responsabilidade Social devem ser pensadas, como capacitar comunidades e garantir diversidade e inclusão nas organizações; e promover boas condições de trabalho, zelando pela saúde e segurança dos funcionários, clientes e comunidades. Logo, essa perspectiva de continuidade da ação filantrópica presente como uma realidade para algumas organizações é vista como uma possibilidade para outros depoentes indicando a questão da transformação de uma estratégia emergente bem-sucedida em estratégia deliberada.

Na tabela a seguir, são apresentadas as unidades de sentido, extraindo os principais significados analisados nos depoimentos para extrair os motivos presentes na ação social filantrópica, a fim de delinear seus contornos estratégicos.

Quadro 10 - Síntese das unidades de sentido

Unidades de sentido	Filantropia no contexto pandêmico	Estratégia empresarial
I - Impactos da pandemia II - Estratégias para enfrentamento da pandemia	Dificuldade de manter relações sociais, perda de cultura organizacional e rotina de atividades.	Estimular relacionamentos nós, a intersubjetividade e a valorização do outro.
III - Filantropia	Necessidade de querer ajudar	Gerar reconhecimento de clientes e funcionários, criar memórias positivas de agente do bem-estar social.
IV - Realização da ação	Momento de autorreflexão, sentimento de querer ajudar, se tornar agente do processo.	Visibilidade com a divulgação e reconhecimento do comprometimento
V - Relacionamento com a comunidade	Tentativa de fazer a diferença em um momento atípico na vida social.	Deixar registrado a atuação da organização em tempos de crise sanitária.
VI - Definição da instituição	Vista como a que naturalmente seria a que mais precisava.	Instituição de referência na comunidade e possibilidade de criar e manter parceria.
VII - Assistencialismo x Investimento social	Ações mais voltadas ao assistencialismo, atendendo especificidades que o momento gerou.	Ações assistencialistas, mas com perspectiva de se tornar investimento social.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise conjunta das unidades de sentido, é possível concluir que, no primeiro ano da pandemia de Covid - 19 no país, as organizações em estudo tiveram mudanças no seu modo de funcionar, seja por questões ligadas às medidas sanitárias impostas, as formas de se relacionar com os funcionários e clientes, novas alternativas de se manter no mercado, e na incorporação mais efetiva dos meios de comunicação como ferramenta de trabalho.

Assim, observa-se que, a partir das unidades de sentido extraídas via método fenomenológico de Sanders (1982), os motivos “porque” (justificativa) realizar filantropia se misturam com concepções pessoais dos sujeitos, sendo que os motivos “para” (finalidade) caminham para uma direção organizacional.

O conteúdo das doações na fase inicial da pandemia teve um caráter assistencialista, já que os gestores colocaram as próprias empresas, que puderam formar parcerias, para suprir uma demanda pontual e específica dos hospitais, englobando doações de máscaras de proteção, álcool em gel, protetores faciais, uniformes, alimentos, dinheiro, entre outras.

A escolha da instituição à qual seriam destinadas as doações foi definida também como os motivos “porque” em perspectiva pessoal, seja por já manterem um relacionamento prévio, por ser referência, e ainda porque, naquele momento, seria a que mais sentiria os impactos do aumento de casos de pacientes infectados com Covid-19.

Mesmo, inicialmente, a prática ter sido emergencial e, por isso, ter atendido demandas vindas dos hospitais, as empresas entrevistadas já tinham algum tipo de parceria com a instituição, ou auxiliavam em maior ou menor escala, outras instituições, grupos ou projetos da cidade, antes da chegada da pandemia no país. Com isso, fica evidenciada uma movimentação das organizações em tentar, de alguma forma, cumprir a responsabilidade social, promovendo o bem-estar da comunidade. Os gestores adotaram uma estratégia emergente que o momento exigiu, porém algumas destas empresas tiveram a estratégia emergente estruturando-se para deliberada, pois as ações adotadas naquele momento continuaram por mais tempo, integrando o planejamento da organização.

Os motivos “para” foram, portanto, uma busca por formação e consolidação de imagem socialmente responsável das organizações. Os gestores têm uma visão assistencialista de filantropia, mas a efetuaram para dar visibilidade às suas respectivas organizações. Ou seja, os motivos “para” podem ser observados quando uma pessoa socialmente responsável tende a se relacionar com outras pessoas que também se preocupam com o bem-estar social e, juntas em um mesmo espaço e tempo, querem eternizar a organização como agente responsável.

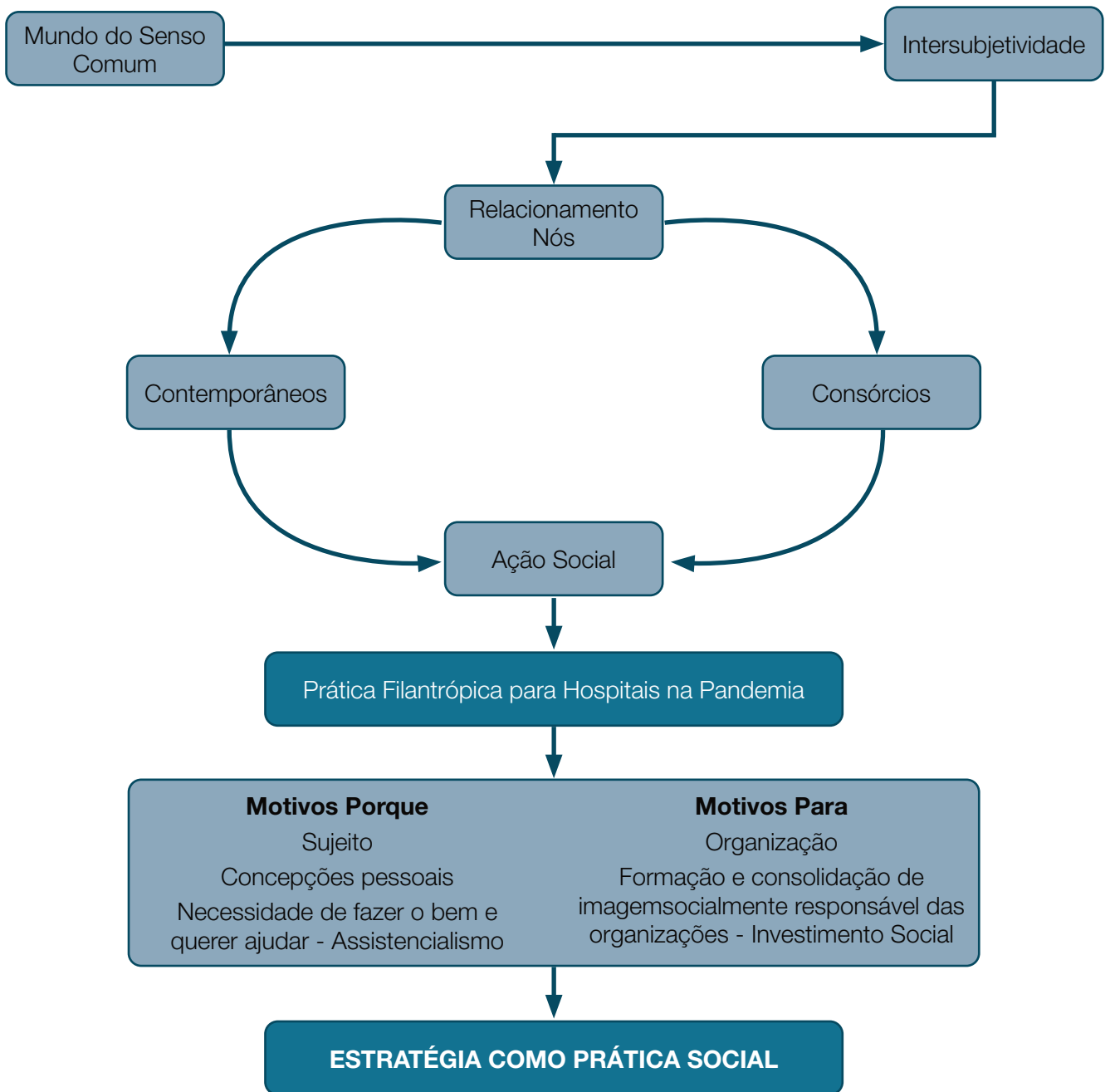


Figura 2: Interfaces entre os motivos da Ação Social Filantrópica e Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Um caminho de interpretação sobre os motivos “porque” da prática filantrópica na pandemia terem escopo subjetivo e os motivos “para” escopo organizacional se deve ao caráter distinto das empresas colaboradoras da investigação. Observou-se que, três dentre as sete pesquisadas, apresentam planejamento estratégico formal, ainda que sua implementação seja incipiente. As quatro restantes concebem estratégia como uma prática cotidiana, estando muito ligada ao sujeito estrategista.

Dessa forma, os sujeitos estrategistas concebem a estratégia como algo que advém dele em prol da organização. Logo, as ações filantrópicas foram feitas por ser preciso ajudar o próximo, mas todas necessitavam e foram amplamente divulgadas e reconhecidas pelos hospitais. A imagem das organizações conquistou destaque como agentes atuantes no apoio ao combate a pandemia Covid-19.

Assim a estratégia como prática é traçada pela subjetividade dos gestores, os motivos para também se direcionam às satisfações próprias dessas pessoas que estavam no cargo de liderança naquele momento, são destinados os bônus da ação filantrópica da promoção da marca.

Assim, pode-se afirmar que, a partir do estudo dos motivos da ação social da prática da filantropia por empresas da Região dos Inconfidentes – MG, a mesma se configura em estratégia empresarial embasada na literatura como estratégia e prática social e o movimento do processo estratégico que transforma estratégia emergente em deliberada. Esse movimento de transformação de emergência em deliberação se deve à intenção das organizações de manterem a prática filantrópica, evoluindo seu conceito de assistencialismo para investimento social.

A seguir, tem-se a matriz de relacionamento dos temas filantropia, estratégia empresarial e contexto pandêmico, a partir do estudo dos motivos presentes na ação social filantrópica, realizada em 2020, por empresas da Região dos Inconfidentes-MG.



Figura 3: Matriz de relacionamento – Nova forma de pensar estrategicamente

Fonte: Elaborado pela autora

O Tripé da Sustentabilidade já apresenta uma nova forma de se pensar estrategicamente, por facilitar o relacionamento das empresas que adotam tal prática com seus investidores, clientes e funcionários, logo sua adoção de modo geral pode ser considerada uma estratégia empresarial.

Dando ênfase no âmbito social, o qual o presente estudo se debruça, estão apresentados tópicos como o desenvolvimento de políticas públicas, saúde, segurança, investimento social, dentre outras questões de interesse coletivo que foram prejudicadas com a chegada da pandemia do Covid-19 no país.

Sendo assim, a prática filantrópica surge para tentar minimizar os impactos causados no âmbito social pela pandemia, tendo um aumento no investimento social, que está diretamente relacionado ao Tripé da Sustentabilidade, e, conseqüentemente, às estratégias empresariais.

Conclusão

O presente estudo buscou compreender as ações de filantropia de empresas privadas a hospitais da região dos inconfidentes, no período da pandemia da Covid-19, a fim de estabelecerem-se os pilares da filantropia como estratégia empresarial deliberada ou não. Para tal, foi utilizada a fenomenologia social, abordagem capaz de trazer à superfície as motivações essenciais da ação filantrópica organizacional.

Foi possível observar que os motivos pelos quais os gestores realizaram a filantropia em nome da empresa se embasaram em uma obrigação moral, direcionada para estratégia como prática, já que os gestores são agentes ativos na escolha de tal ação e carregam consigo este significado para a ação filantrópica.

A prática da filantropia como estratégia empresarial na pandemia, pôde trazer benefícios para as organizações, motivos “para”, como a divulgação das mesmas, indicando que são organizações socialmente responsáveis, para que, assim, elas possam ser vistas e atraiem *stakeholders* direcionarem fundos para continuar a desenvolver ações nesse sentido.

As ações filantrópicas também foram capazes de despertar nos gestores alguns sentimentos, tais como satisfação pessoal, retribuição, sensação de dever cumprido, sendo que estes sentimentos passam a fazer parte das vivências pessoais de cada pessoa, e são refletidos nas atividades da organização, sendo absorvidos pela cultura da empresa, deixando como legado para os sucessores que podem vir a atuar nestas organizações. Pode-se concluir que os motivos “porque” e “para”, presentes na ação social filantrópica, conduziram à definição de estratégia como prática social, pois essa é intrínseca ao sujeito.

Os resultados trazidos por esta pesquisa enfrentam um dilema clássico do campo que é o relativo à legitimidade de ações sociais, em especial as filantrópicas, sendo realizadas por empresas privadas, agindo pelo interesse público ou como estratégia empresarial, estritamente especificada.

Apesar de não ser novo, este dilema ainda se coloca no campo, buscando problematizar as ações empresariais no âmbito social (Grohmann et al, 2021; Soares & Schiavi, 2023), este artigo contribui para o incremento da dinâmica dialética existente nas ações filantrópicas empreendidas por empresas privadas: iniciam-se por interesse social e se revertem em benefícios concretos para a sociedade, ao mesmo tempo em que incrementam a reputação corporativa, mesmo quando tal ação não tenha sido, a priori, a motivação.

Claro está que, dada a contingência trazida pela pandemia, ou em outras situações sociais como as políticas afirmativas, raciais, de gênero, inclusivas e ampliadas, as organizações são, sim, instituições sociais que têm papéis sociais a desenvolverem, quanto mais a sociedade em que ela está inserida seja desigual e precária. Dê-se tal investimento inspirado em crescimento organizacional ou não, o mesmo só será alcançado, ampliando-se a base social, econômica e estrutural. É o fim, portanto, do citado dilema: é possível ação social empresarial genuína? Não, mas, com certeza, contribui-se para se compreender que há uma relação dialética, contributiva e destrutiva, entre sociedade-Estado-Empresa Privada.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se procurar os motivos “para” e “porque”, de acordo com a faixa etária do sujeito estrategista, a fim de identificar se a prática do investimento social se deu por herança dos predecessores e de que forma o conceito evoluiu entre as décadas. Sugere-se, também, o desenvolvimento de pesquisas futuras a fim de mensurar os impactos quantitativos nas organizações, a partir do uso da prática da filantropia como estratégia empresarial, que vai além da divulgação da imagem da empresa.

Referências

- Boava, D.L.T.; Macedo, F. M.F. (2011). Contribuições da fenomenologia para os estudos Organizacionais. *Cadernos Ebape.BR*, 9(edição especial), 469–487.
- Brasil. Portal da transparência. Brasil: *Controladoria Geral da União*, 2020. Recuperado 3 de maio de 2022, de: <<https://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/10-saude?ano=2020>>.
- Castro, M. L. A. *et al.* (2020) *La filantropia corporativa en la estrategia empresarial y en la orientación hacia los stakeholders*. Universidad de Granada.
- Costa, S. S. (2020) Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54, 969-978.
- Fernandes, B. H. R. & Berton, L. H. (2005) *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Flôr, C., & Camacho, M. (2021). O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME - Um estudo de caso. *E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 7(2), 089–108. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i2.497>
- Gallo, A. J. M. *et al.* (2019) Da caridade aos fundos patrimoniais: evolução das atividades filantrópicas no país. *Revista do BNDES*, 26(52), 153-222, Rio de Janeiro, dez.
- Gife (2017) *Grupo de institutos fundações e empresas. Investimento social privado*. Recuperado em: 09 mai.2022, de: < <https://gife.org.br/investimento-socialprivado/>>.
- Gossenheimer, A. N.; Rigo, A. P. & Schneiders, R. E. (2021) Organização do serviço de telecuidado farmacêutico como estratégia de combate à covid-19 no Rio Grande do Sul. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 26, 524-535.
- Grohmann, R., Nonato, C., Marques, A. F., & Acosta Camargo, C. (2021). As estratégias de comunicação das plataformas de trabalho: circulação de sentidos nas mídias sociais das empresas no Brasil. *Comunicação e Sociedade*, 39, 17–37. [https://doi.org/10.17231/comsoc.39\(2021\).2879](https://doi.org/10.17231/comsoc.39(2021).2879)
- Hopstein, G. (2018) Transformando a filantropia no Brasil: o fenômeno da Rede de Filantropia para a Justiça Social. *Filantropia de justiça social, sociedade civil e movimentos sociais no Brasil*, 22640, 71, 2018.
- Houaiss, A. (2009) *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. (1. ed.) Rio de Janeiro: Objetiva.
- Husserl, E. (1988) *Investigações lógicas: sexta investigação (elementos de uma*

elucidação fenomenológica do conhecimento). São Paulo: Nova Cultural.

Kramer, M. R.; Porter, M. E. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92

Laurett, R. & Mainardes, E. W. (2018) Fatores pessoais que motivam a doação de dinheiro e/ou bens para fins filantrópicos. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(3), 188-198.

Lima, F. C. & Bignotto, M. L. (2018) *Comunicação institucional nas instituições filantrópicas: estudo de caso do gerenciamento de crise da organização social de saúde Santa Casa de Misericórdia de Assis*. Cepein Femanet.

Liu, Y.; Lee, J. M. & Lee, C. (2020) The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 277-297.

Marco, R. A.; Santana, S. & Gleberon; S., S. (2017) Como ocorre o processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior? – um estudo em Santa Catarina. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(3), 69-89.

Martins, L. M. (2021) Tecnologias da informação e proposição de valor para a economia circular: estudo com empresas do setor de gestão de resíduos. *Revista Gestão.org*, 19(2), 250-270. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.252645>

Matias, J. L. N. & Nascimento, L. Q. (2021) Responsabilidade social, filantropia e o papel social da empresa na pandemia de COVID-19. *RJBL-Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 4, 867-890.

Mintzberg, H. et al (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

Moreira, D. A. (2002) *O método fenomenológico de pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Oliveira, M. F. (2011) *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO.

Proetti, S. (2018) As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2, (4), 1-23.

Salla, A. L. M.; Sanches, M. B. B. & Salinas, N. S. C. (2019) *Incentivos regulatórios à filantropia individual no Brasil*. São Paulo: FGV Direito SP.

Sebrae (2020) Análise da crise e impactos para os pequenos negócios. In: *Análise da crise e impactos para os pequenos negócios*. (1º edição). ed. Espírito Santo: Recuperado em 3 mai.2022, de: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/RELAT%C3%93RIO%20IMPACTO%20COVID%20-%20CORRETO.pdf>>.

Sanders, P. (1982) "Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research." *Academy of Management Review*, 7 (3), 353–60.

Schutz, A. (1972) *Fenomenología del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Silva, W. M. da; Morais, L. A. de; Frade, C. M.; Pessoa, M. F. (2021). Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama

brasileiro. *Research, Society and Development*, 10(5), e45210515054.

Scopinho, R. A. & Rossi, A. (2017) Entre a caridade, a filantropia e os direitos sociais: representações sociais de trabalhadoras do care. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 34, 75-85.

Sousa, J. C.; Camargo D., P. H. R. (2017) Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19, (47), 29-44.

Tourinho, C. D. C. (2017) O método fenomenológico nas ciências humanas: a recepção de Husserl na filosofia francesa contemporânea. *Revista Ética e Filosofia Política*, 1, (20).

Unterberger, P. D. R.; (2020) *Análise do caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio à luz da filantropia estratégica*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

Vasconcelos, P. S., & Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença*, 18(1), 163-182.

Villar, E. G.; Walter, S. A. & Santos, L. M. B. (2017) Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(1), 8-21.