



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**A PRÁTICA DA FILANTROPIA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA
PANDEMIA: UM ESTUDO À LUZ DA FENOMENOLOGIA SOCIAL**

GEISA ANGELA BATISTA

MARIANA

2022

GEISA ANGELA BATISTA

**A PRÁTICA DA FILANTROPIA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA
PANDEMIA: UM ESTUDO À LUZ DA FENOMENOLOGIA SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

B333p Batista, Geisa Angela.

A prática da filantropia como estratégia empresarial na pandemia
[manuscrito]: um estudo à luz da fenomenologia social. / Geisa Angela
Batista. - 2022.

38 f.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Fenomenologia. 2. Humanitarismo. 3. Planejamento empresarial. I.
Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro
Preto. III. Título.

CDU 005.212

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Geisa Ângela Batista

A prática da filantropia como estratégia empresarial na pandemia: um estudo a luz da fenomenologia social

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 07 de novembro de 2022

Membros da banca

Doutora - Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientadora Universidade Federal de Ouro preto
Doutora - Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro preto
Doutor - Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 20/12/2022



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/12/2022, às 20:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0448882** e o código CRC **D7F6B625**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e familiares pelo apoio e incentivo, a presença de vocês foi fundamental para a minha formação.

À minha orientadora Fernanda Boava, que desde o primeiro período marca a vida de seus alunos com seus ensinamentos.

Agradeço aos meus colegas de classe, que após momentos de desespero para realizar as tarefas, se tornaram amigos.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao Rotaract Club de Mariana - MG, que me acolheu e me tornou uma pessoa melhor. E o qual foi inspiração para a escolha do tema deste trabalho.

RESUMO

O ano de 2020 foi marcado por inúmeras transformações e adaptações em todos os setores empresariais devido à pandemia do COVID-19. Os hospitais sofreram com uma escassez de higienizadores, máscaras faciais de proteção, equipamentos de proteção individual que, somado a isso, passaram por aumento no preço devido à grande procura. Dessa forma, de um lado empresas traçavam estratégias, de outro, hospitais precisavam de insumos para manter seu funcionamento. Nesse cenário, emergiu uma prática que poderia contribuir com a estratégia empresarial, ao mesmo tempo, que auxiliaria os hospitais na escassez de recursos, que é a filantropia. Em face dessa contextualização, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: como a prática da filantropia pode ser utilizada como estratégia empresarial no período da pandemia do 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 direcionar especial atenção aos motivos presentes na ação social realizada pelo sujeito. Para isso, foram entrevistados em caráter semiestruturado 7 gestores de empresas atuantes na região dos Inconfidentes-MG que fizeram doações 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 mistura 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, ou seja, os gestores colocaram as próprias empresas para suprir uma demanda pontual e específica dos Hospitais. Portanto, os gestores adotaram uma estratégia emergente que o momento exigiu, e algumas destas empresas tiveram a estratégia emergente caminhando para 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; Hospitais.

ABSTRACT

The year 2020 was marked by numerous transformations and adaptations in all business sectors due to the COVID-19 pandemic. Hospitals have suffered from a shortage of sanitizers, protective face masks, personal protective equipment that, in addition, have experienced a price increase due to high demand. Thus, on the one hand, companies outlined strategies, on the other hand, hospitals needed inputs to maintain their operation. In this scenario, a practice emerged that could contribute to the business strategy, at the same time, that would help hospitals in the scarcity of resources, which is philanthropy. In view of this contextualization, the present work presents as a research problem the following question: how can the practice of philanthropy be used as a business strategy in the period of the COVID-19 pandemic, by companies operating in the region of Inconfidentes-MG, in light of the of social phenomenology? The option for the methodological orientation of social phenomenology is due to this aspect directing special attention to the motives present in the social action performed by the subject. For this, 7 managers of companies operating in the region of Inconfidentes-MG who made donations to Hospital Santa Casa de Ouro Preto - MG and Hospital Monsenhor Horta in Mariana - MG in 2020. As a result, that the reasons why (justification) to carry out philanthropy are mixed with the subjects' personal conceptions, and the reasons for (purpose) move towards an organizational direction. The content of donations in the initial phase of the Pandemic had an assistentialist character, that is, managers put the companies themselves to meet a punctual and specific demand from Hospitals. Therefore, managers adopted an emerging strategy that the moment demanded, and some of these companies had the emerging strategy moving towards deliberate, as the actions adopted at that moment continued for longer and, thus, integrated the organization's planning, passing from philanthropy to welfarism for social investment.

Key words: Philanthropy; Strategy; Social Phenomenology; Pandemic; Hospitals

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros

Quadro 01: Roteiro	20
Quadro 02: Área de atuação	21
Quadro 03: Unidade de sentido I	23
Quadro 04: Unidade de sentido II	24
Quadro 05: Unidade de sentido III	25
Quadro 06: Unidade de sentido IV	26
Quadro 07: Unidade de sentido V	27
Quadro 08: Unidade de sentido VI	28
Quadro 09: Unidade de sentido VII	29
Quadro 10: Síntese das unidades de sentido	30

Figuras

Figura 1: Percurso Metodológico para investigação de motivos na prática filantrópica.....	22
Figura 2: Interfaces entre os motivos da Ação Social Filantrópica e Estratégia.....	32
Figura 3: Matriz de relacionamento: Nova forma de pensar estrategicamente	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	11
2.1 Origem e conceituação	11
2.2 Processo estratégico.....	12
3. FILANTROPIA ORGANIZACIONAL	14
3.1 Origem e conceituação	14
3.2 Fundamentos e relação com a sustentabilidade	15
4. METODOLOGIA	17
4.1 Sobre o método: A Fenomenologia Social	17
4.2 Trajetória de pesquisa	19
4.2.1 Delineamento	19
4.2.2 Processo de Coleta de Dados	19
4.2.3 Técnica de Análise de Dados	21
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	23
5.1 Apresentação das Unidades de Sentido	23
5.2 Síntese das Unidades de Sentido	29
6. CONCLUSÃO	34
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado por inúmeras transformações e adaptações em todos os setores empresariais devido à pandemia do COVID-19. Para conseguir enfrentar esse período, as organizações passaram a adotar o estilo home-office de trabalho, investir em *delivery* e divulgação pelas redes sociais, empregar inúmeras medidas sanitárias, lidar com instabilidades do mercado, realocar e/ou reduzir o quadro de funcionários e algumas, até mesmo, encerrar seu funcionamento. (SEBRAE, 2020).

Nesse cenário, é possível destacar os hospitais que foram organizações diretamente atingidas pela pandemia COVID-19. Esses enfrentaram problemas no tocante à falta de profissionais capacitados na área da saúde, o alto crescimento no número de pacientes e a escassez de insumos básicos para o tratamento da doença, que avançava rapidamente pelo país. Segundo o Portal da Transparência (Brasil, 2020), no ano de 2020, foram investidos 32,23% a mais na área da saúde que em relação a 2019, na tentativa de maximizar os serviços de saúde no enfrentamento à Pandemia.

Além disso, os hospitais sofreram com uma escassez de higienizadores, máscaras faciais de proteção, equipamentos de proteção individual que, somado a isso, passaram por aumento no preço devido à grande procura. A aquisição emergencial destes produtos e insumos gerou aos Municípios, Estados e União Federal, uma “batalha administrativa” (CNMP, 2020).

Tem-se ainda o fato de algumas operadoras de planos de saúde terem cancelados contratos, intensificando a procura por hospitais públicos, juntamente com a dificuldade de cumprir o isolamento social devido ao grande número de pessoas por metro quadrado em algumas regiões do país, além da ausência de saneamento básico nas periferias brasileiras, que propagam mais a doença (COSTA, 2020).

Dessa forma, de um lado empresas traçavam estratégias, de outro, hospitais precisavam de insumos para manter seu funcionamento. Nesse cenário, emergiu uma prática que poderia contribuir com a estratégia empresarial, ao mesmo tempo, que auxiliaria os hospitais a terem materiais necessários para tratar pacientes infectados pelo vírus, que é a filantropia. Em linhas gerais, essa trata-se da ação de disponibilizar tempo e recurso para ações, entidades e projetos de relevância social (GALLO et al., 2019).

Assim, organizações afetadas pelo enfraquecimento econômico do mercado, em função dos necessários protocolos de segurança para prevenção da COVID-19, passaram a realizar ação de doações a redes hospitalares, um esforço estratégico para permanecerem presentes no cenário mercadológico e visíveis pelo consumidor, em um período de reclusão e distanciamento social. (CASTRO, 2020)

Destaca-se que em um contexto de crise na saúde e enfraquecimento da economia, as práticas filantrópicas tiveram sentido oposto a queda econômica, sendo impulsionadas em 2020, que foi o primeiro ano da Pandemia do COVID – 19 no país, como pode ser comprovado por meio da pesquisa realizada em 2021 pela Rede BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo), deixando em evidência que com o momento de crise gerada pela Pandemia do COVID -19, as doações de bens e serviços cresceu 16% e relação ao ano anterior, o que representa mais de R\$700 milhões em valores monetários (COMUNITAS, 2021). Em consonância com tal fato, a Pesquisa Emergência COVID – 19 (GIFE, 2021), constatou que no ano de 2020, organizações de origem empresarial constituíam 66% das que atuaram gerindo, mobilizando, direcionando ou contribuindo com recurso financeiro para o enfrentamento dos efeitos na Pandemia no país.

Em face dessa contextualização, o presente trabalho possui como problema de pesquisa a seguinte questão: como a prática da filantropia pode ser utilizada como estratégia empresarial no período da pandemia do COVID-19, por empresas que atuam na região dos Inconfidentes-MG, à luz da fenomenologia social?

A opção pela orientação metodológica da fenomenologia social se deve a essa vertente direcionar especial atenção aos motivos presentes na ação social realizada pelo sujeito. A fenomenologia social se atém a intersubjetividade nas relações sociais, percebendo o olhar do sujeito para o outro na construção de sua experiência de vida (SCHUTZ, 1972).

No mais, para desenvolvimento dessa questão de investigação foram entrevistados gestores de empresas atuantes na região dos Inconfidentes-MG que fizeram doações ao Hospital Santa Casa de Ouro Preto – MG e Hospital Monsenhor Horta em Mariana – MG, a fim de analisar os motivos para e porque presentes nessa ação de cunho filantrópico e, na sequência, correlacioná-los com a estratégia organizacional. Pontua-se que para fins desse estudo, emprega-se como definição de estratégia o conjunto de planos formais e/ou ações cotidianas para se concretizar uma situação futura desejada (FERNANDES e 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 pelo fator de despreparo, por não se saber exatamente como lidar com a doença e suas consequências a vida, sociedade e economia.

Para isso, estruturou-se o trabalho a partir da apresentação da revisão de literatura acerca de estratégia e filantropia organizacional, seguida do tópico de metodologia que esclarece as particularidades da fenomenologia social e apresenta a trajetória da pesquisa. Por fim, teve-se a análise de dados e considerações finais.

Diante disso, espera-se contribuir com a literatura acerca da filantropia organizacional e estratégia analisando as duas temáticas à luz da fenomenologia social em um contexto social marcado por um fenômeno Pandêmico ainda não vivenciado pela maior parte da população.

Segundo Gallo et al., (2019) no Brasil, a atividade filantrópica ainda é pouco explorada na literatura acadêmica. Pouco se estuda sobre filantropia no país, suas definições, e considerações são pouco conhecidas, e se torna relevante esclarecer suas características. No que se refere ao método de pesquisa fenomenológico, são escassas as publicações nacionais abordando suas orientações teóricas e metodológicas, havendo mais concentração em investigações na área da saúde (TOMBOLATO E SANTOS, 2020).

Portanto, o presente estudo envolvendo os dois conteúdos se apresenta como inovador, por abordar a prática da filantropia tendo como orientação metodológica a fenomenologia social, considerando a intersubjetividade do sujeito. E, atual, por analisar a filantropia e estratégia em função de uma situação atípica como a Pandemia. Espera-se, desse modo, lograr êxito em contribuir para o fortalecimento epistemológico dos temas, bem como, evidenciar elementos que indiquem caminhos para estudos vindouros sobre as temáticas envolvidas.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1 Origens e Conceituação

O conceito da estratégia tem origem militar, na qual era aplicada para traçar as ações que deveriam ser tomadas, para que os exércitos conseguissem êxito nas batalhas, formando assim o plano de guerra, que contempla questões para o enfrentamento e vitória nos confrontos. E, a partir dos fins da segunda guerra, esse conceito passa a ser de interesse da pesquisa em administração, ainda não havendo um consenso acerca de sua definição (VILLAR et al. 2017).

Do plano de guerra, a estratégia passou a ser aplicada pelas organizações com o mesmo objetivo, a sobrevivência em ambiente de conflito. Para Sousa e Camargo (2017), nas empresas, a estratégia consiste em atividades traçadas rotineiramente, exigem um pensamento estratégico, que apresenta como função auxiliar na tomada de decisão e ações, que são estipuladas pelos gestores, a fim de tornar a organização mais adaptável às mudanças que ocorrem cotidianamente, de modo a possibilitar pensar nos caminhos para se atingir as metas e objetivos propostos.

Outra característica da estratégia é a utilização das particularidades de agir e executar dos agentes participantes das atividades estratégicas, que são os gestores. Sendo assim, a estratégia como prática tem formas próprias de se manifestar em cada área de atuação (LÍRIO,et.al, 2016).

Ao se pensar em uma estratégia também são estabelecidos os caminhos que podem ser seguidos para se atingir o que se almeja. Como apresentado por Fernandes e Berton (2005):

estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização e práticas cotidianas. (Fernandes e Berton, 2005, p.7)

Com isso, pode-se considerar que a estratégia define os rumos da organização frente às mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo, e cabe ao gestor analisar a situação e planejar as ações capazes de responder positivamente às adversidades que possam ocorrer, dentro das condições da organização. Para fins deste trabalho, adota-se essa definição de estratégia. E, na sequência, tem-se a descrição de como a estratégia pode ser implementada.

2.2 Processo estratégico

Para que uma empresa consiga se manter no mercado, é preciso que esta tenha estratégias bem definidas, no que se refere à sua atuação. A formulação de estratégias pode acontecer formalmente e visando o longo prazo, caracterizando uma estratégia deliberada (Marco, Santana e Gleberson, 2017). Partindo dessa perspectiva, o processo estratégico acontece em um determinado período e se mantém padronizado ao decorrer do tempo, com poucas ou nenhuma mudança do que foi planejado inicialmente.

Existem também estratégias que podem ser estabelecidas a partir de situações capazes de modificar a estratégia deliberada.

De acordo com Silva et al. (2017), a formação da estratégia empresarial é influenciada por diversos fatores, que podem alterar a tomada de decisão dos gestores.

De forma geral, esse processo envolve desde o diagnóstico de problemas e desafios que uma empresa vai enfrentar, a forma como se pretende reagir estrategicamente de modo a garantir o bom desempenho da empresa e o alcance do sucesso planejado. (SILVA et al. 2017, p. 45)

Com isso, pode-se considerar que a formulação da estratégia empresarial, pode sofrer alterações do planejamento inicialmente realizado, seja por mudanças no mercado, limitações de determinados setores, condições climáticas, momentos de crise, e muitos outros fatores que obrigam os gestores a rever suas ações. Portanto, a estratégia formulada de forma emergencial, tende a partir de motivações pessoais, devido ao seu caráter emergente (Marco, Santana e Gleberon, 2017).

Uma estratégia emergente se mostra, ao gerar alteração no que havia previamente sido planejado, seja por questão de oportunidade, ameaças, determinações, ou outros fatores que impedem a realização da estratégia inicialmente traçada (Makarem, 2017).

Então, para conseguirem se manter é preciso que as organizações incorporem estratégias emergentes para lidar com situações que não foram previstas. Como completa Gossenheimer et al (2021), a concepção fundamentada na lógica do plano deliberado como uma antecipação da execução tem cada vez menos sentido em um mundo dinâmico, no qual a sociedade demanda novas soluções para novos problemas.

Assim, torna-se possível observar que os gestores das organizações precisam se manter em constante atualização, para que possam traçar estratégias emergentes capazes de garantir sua sobrevivência frente às diversas situações que possam acontecer.

Vale pontuar ainda que, quando as estratégias emergentes decorrem de fenômenos que acontecem tão rápido que as empresas apresentam dificuldade em traçar uma estratégia adequada em tempo hábil, isso se configura em uma crise. Se tratando de crise, nos últimos anos o mundo tem vivido com uma crise na saúde causada pela Pandemia do COVID -19, que gerou mudanças na forma de viver, pensar e de planejar. Não foi diferente para as empresas, já que são regidas por pessoas que assim como o resto do mundo, também se viram em um cenário de poucas certezas e perspectivas. Para Liu et al. (2020), os estrategistas precisam agir e tomar suas decisões de forma ágil que o momento exige, para que de alguma forma possam se destacar no mercado.

A agilidade estratégica é fundamental para que empresas e organizações de negócios lidem com sucesso com esse grande desafio social. Eles precisam cultivar as capacidades e habilidades necessárias para transformar rapidamente seus negócios e práticas de gestão para lidar com uma crise global de saúde. (LIU et al. 2020, p.279)

Com isso, fica evidenciado o papel dos estrategistas em formular estratégias emergentes capazes de garantir a sobrevivência das organizações, seja com mais ou menos adversidades no ambiente.

Após essa breve apresentação sobre estratégia e seu processo de formulação e implementação, no próximo tópico, apresenta-se a questão da filantropia organizacional.

3. FILANTROPIA ORGANIZACIONAL

3.1 Origens e Conceituação

Segundo o Dicionário Houaiss da língua portuguesa (2009), Filantropia significa amor excessivo à humanidade; caridade. A prática da filantropia surge na identificação de pessoas que precisam de apoio pessoal, ou para beneficiar terceiros. No Brasil, inicialmente foi adotada pela Igreja católica desde o período colonial, no qual as confrarias fundaram hospitais, orfanatos e asilos, patrocinados em sua maioria por doações e fundos patrimoniais. (LIMA e BIGNOTTO, 2018).

Para Jaccoud et.al. (2005), a história da intervenção social em prol dos pobres teve início em ações e instituições de caráter assistencial não-estatal, movidas pelos ideais da caridade e da solidariedade. Tais intervenções buscavam, ao longo de séculos, dar suporte para questões sociais que necessitavam de atenção específica, como crianças órfãs, pessoas com deficiência abandonadas pela família, idosos, mulheres com crianças em situação de pobreza, doentes sem recursos, além de grupos vítimas de catástrofes. Essas organizações por serem voluntárias dependiam de bens, insumos e recursos que eram disponibilizados a eles, para que pudessem manter seu funcionamento, e continuar no auxílio aos que necessitavam de tais fundações.

Assim, convém pontuar que a filantropia e caridade aparecem no início como sinônimos, isso porque, desde aquele período a filantropia mantinha seu caráter assistencialista, logo não era vinculada a geração de transformações significativas na sociedade, para Hopstein (2018)

A existência de uma cultura de doação predominantemente dirigida à assistência. Esse padrão é oriundo do patrimonialismo e da cultura da caridade que marcaram historicamente a origem e a atuação das organizações filantrópicas brasileiras, ligadas predominantemente à Igreja católica. (Hopstein, 2018, p.76)

Mas para Scopinho et al. (2017), 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.

Indo em consonância com Gallo et al. (2019) ao tratar que um é evolução do outro, ou seja, com o passar do tempo filantropia rompeu seu vínculo religioso, assumindo um papel muito relevante para a população que se beneficiavam das ações. Mas o resultado de ambas as ações são o mesmo: suprir uma necessidade imediata de um indivíduo ou um grupo.

As ações filantrópicas que eram desenvolvidas por iniciativas individuais ou por meio de instituições privadas, não contavam com apoio do setor público, ou seja, se mantinham exclusivamente com o financiamento privado. Progressivamente o Estado se dispõe a organizar sua atuação contemplando o campo da assistência social, com o desenvolvimento de políticas públicas (JACCOUD et al. 2005).

Devido ao seu 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 que surge. Mas existem diversos fatores que motivam a ação, conforme apresentado por Laurett et, al. (2018) como os benefícios psicológicos que a ação propicia, a auto reflexão que gera a partir das experiências pessoais, a contribuição à sociedade e apreço social ao colaborar com uma organização ou por acreditar em um mundo mais justo e igualitário, além de outros fatores, como faixa etária, situação financeira, estado civil e humor.

Tais ações filantrópicas desenvolvidas por organizações privadas com fins lucrativos, destinadas a organizações, grupos e indivíduos que precisam de apoio, denomina-se filantropia empresarial ou filantropia corporativa, e esta tem um papel importante nas questões urgentes da sociedade como apresenta Matias et al. (2021) ao afirmar que 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.

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 relacionado mais com a sustentabilidade, conforme discutido a seguir.

3.2 Fundamentos e relação com a sustentabilidade

A valorização da filantropia nos últimos anos vinda por parte das empresas pode representar um processo de geração de outros significados para a prática filantrópica, além da caridade por si só, podendo evoluir para o investimento social. Conforme apontado por Salla et, al. (2018).

Além disso, estudos apontam que há uma tendência mundial de crescimento institucional da filantropia, bem como, uma paulatina mudança da concepção tradicional de doação, ligada à caridade, para uma noção mais profícua de investimento social focado em impacto. (Salla et, al 2018p. 80)

O GIFE (2017) apresenta um conceito próprio para Investimento Social Empresarial, 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 conceito apresentado acima estabelece relação com os resultados dos estudos de Unterberger (2020), no qual os gestores entrevistados pontuam 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.

Tal definição vai de encontro com uma “nova filantropia”, apresentada por (Teixeira, 2017, p.20) “neste modelo, são buscados melhores resultados e a ampliação dos benefícios a todo o grupo social como objeto das doações, e não simplesmente o repasse para a resolução de questões pontuais, de resultados passageiros”.

Desta forma, se percebe uma mudança na prática filantrópica, atualmente, sendo mais responsável, buscando acompanhar os resultados e tentando firmar parcerias mais duradouras com os que recebem as doações.

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 (MARTINS, 2021).

De modo geral o Tripé da Sustentabilidade contribui no desenvolvimento das estratégias empresariais, já que, estabelece os objetivos que podem ser explorados dentro de cada âmbito, e, assim, também atrai os olhares de investidores, clientes, e funcionários que se solidarizam com as mesmas práticas sustentáveis (MARTINS, 2021).

No que se refere a filantropia como estratégia, vindo a se tornar investimento social, a partir do estudo de Castro (2020), as empresas podem se utilizar a prática como forma de promoção da imagem da organização ou para se redimir por eventuais conflitos, estreitar o

relacionamento com a comunidade atribuindo maior aprovação de suas ações, já os funcionários se identificam mais com a organização, pois julgam ser uma empresa preocupada com o bem estar social, o que melhora o clima organizacional. Para os Stakeholders, 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 valorizam a prática filantrópica.

Uma vez apresentado os conceitos centrais de Filantropia, tem-se as orientações e trajetória metodológica dessa pesquisa.

4. METODOLOGIA

4.1 Sobre o método: A Fenomenologia Social

A fenomenologia foi proposta por Edmund Husserl tendo 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, como apresenta Silva e Oliveira (2018):

O emprego da fenomenologia de Schutz é característica de pesquisas que buscam compreender fenômenos vivenciados individualmente e localizá-los como típicos de determinado contexto social. Algumas vezes, as ações são motivadas por sua aceitação no grupo ou por razões pessoais. (SILVA; OLIVEIRA, 2018, p.1434).

Para Schutz (1972), as motivações determinantes de 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 inclusas 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, e com uma ação contrária e simultânea, se estabelece um “relacionamento nós”, onde 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 que 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 que são pessoas que existem no presente, sendo assim, compartilham a mesma realidade temporal.
- Consórcios que são uma categoria especial dos “contemporâneos”, são indivíduos que partilham do mesmo tempo e espaço, por isso podem estabelecer uma relação social.
- Sucessores, são 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 esta 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, ou seja, os indivíduos se relacionam entre si, ou com vários seres conscientes que compartilham do mesmo espaço tempo, e direciona significados às ações tomadas por eles.

Portanto, sendo a filantropia uma ação praticada por um sujeito, que é 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, ou seja, compartilham do mesmo tempo e espaço (gestores das empresas, e gestores das instituições), para sujeito que dividem apenas o mesmo período temporal (gestores das empresas, e pessoas beneficiadas com os insumos).

Além disso, é possível identificar por meio dos motivos, as heranças vindas dos predecessores, que podem ser deixadas para os sucessores.

Por fim, convém esclarecer que durante a Pandemia-COVID- 19 a relação face a face, muitas vezes, foi pouco empreendida ou realizada por meio digital, 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 consócios.

Diante da breve apresentação dos conceitos teóricos metodológicos que permeiam a fenomenologia social, tem-se a descrição dos procedimentos de pesquisa.

4.2 Trajetória de pesquisa

4.2.1 Delineamento

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.

Estudos com essa abordagem objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno. (FREITAS et al., 2019, p.421)

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 fim, em termos de procedimentos técnicos, a pesquisa se fundamentou em fontes bibliográficas, ou seja, livros, artigos científicos e publicações periódicas para revisão de literatura e construção do referencial teórico metodológico da fenomenologia social.

4.2.2 Processo de Coleta de Dados

Para analisar de que forma as práticas filantrópicas puderam ser usadas estrategicamente, os sujeitos de pesquisa foram gestores de empresas que realizaram doações para hospitais da Região dos Inconfidentes - MG no período da Pandemia, sendo Hospital Santa Casa de Ouro Preto – MG e Hospital Monsenhor Horta em Mariana – MG.

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 menos os objetivos da pesquisa e anonimato em relação a identificação dos colaboradores.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas com 7 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.

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. (OLIVEIRA, 2011, p.36)

A seguir estão apresentadas as perguntas base, usadas para o desenvolvimento da pesquisa:

ROTEIRO DE INVESTIGAÇÃO SEMIESTRUTURADO	
01	Descreva as principais características de sua organização.
02	Aponte os impactos sofridos por sua organização em 2020 em função da Pandemia COVID-19 e as estratégias empregadas para enfrentamento.
03	Para você, o que significa filantropia organizacional? Essa sempre foi uma ação praticada por seu negócio?
04	Aponte os motivos que embasaram a prática de doação para hospitais no ano de 2020. E, explique como se deu o processo de doação, sendo esse: a definição do hospital – alvo, do conteúdo da doação e estabelecimento de contato com o mesmo e os resultados da ação.
05	Em termos de prospecção de futuro, a sua organização pretende continuar realizando ações de filantropia organizacional?

Quadro 1: Roteiro de entrevistas semiestruturado

Fonte: Elaborado pela autora

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 uma delas:

O1	Soluções tecnológicas
O2	Marketing digital
O3	Cooperativa de alimentos
O4	Construtora
O5	Instituição de ensino
O6	Clínica de saúde
O7	Papelaria

Quadro 2: Área de atuação

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 consócios no tempo e espaço.

4.2.3 Processo de Análise de Dados

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. Não obstante, não existe uma variante que possa ser apontada inequivocadamente como o representante básico dessa ferramenta na pesquisa empírica. (MOREIRA, 2002, p. 117)

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). 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 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 está ligado à frequência em que aparece, 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:

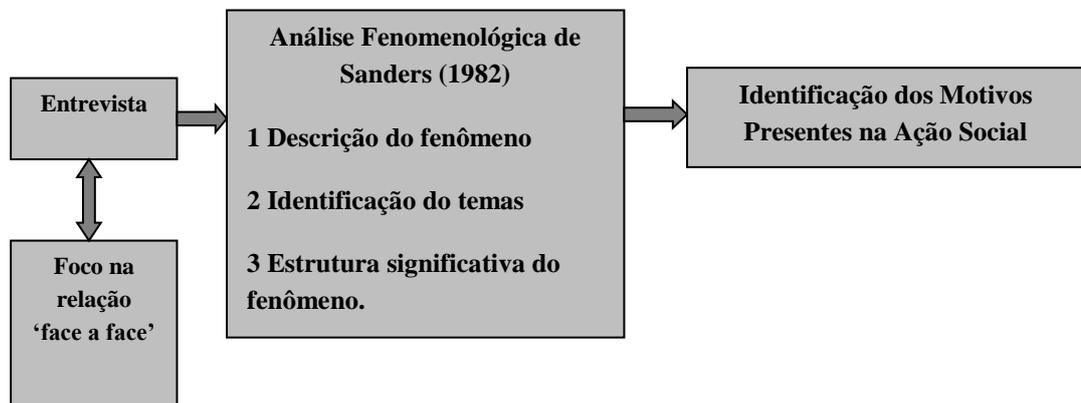


Figura 1: Percurso Metodológico para investigação de motivos na prática filantrópica
Fonte: Adaptado de Boava (2012)

Portanto, a descrição do fenômeno ou experiência é identificada na transcrição fidedigna das entrevistas, nas quais serão pontuadas as semelhanças nos discursos, buscando eixos temáticos, que considera 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.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Apresentação das Unidades de Sentido

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.

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

Unidade de sentido I - Impactos da Pandemia	
O1	“Perda da cultura organizacional, tínhamos uma rotina que se transformou inesperadamente”.
O2	“Estresse mental principalmente, desconexão dos times de forma geral”.
O3	“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.”
O4	“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.”
O5	“Tivemos muita dificuldade com a mudança de cultura, tanto dos professores quanto dos alunos.”
O6	“Tivemos um aumento de clientes nesse período, talvez porque as demais ficaram fechadas, e porque as pessoas tiveram mais tempo, e puderam vir cuidar.”
O7	“A maior dificuldade foi manter as portas fechadas, mas conseguimos manter todos os funcionários, não mandamos ninguém embora”.

Quadro 3 - Unidade de sentido I - Impactos da Pandemia

Fonte: sintetizado pelo autor

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, e 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 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.

Unidade de sentido II - Estratégias para enfrentamento da Pandemia	
O1	“Tentar promover interações entre os colaboradores, com mimos, por exemplo, quando era aniversário de alguém mandamos um presente à ela.”
O2	“A empresa de certa forma se mobilizou muito, adaptou todos os benefícios, todas as formas de facilitar ao máximo o trabalho remoto.”
O3	“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.”
O5	“Se adaptar à nova realidade, acertar a plataforma, acertar com os alunos, de ter que ensinar algumas pessoas a usarem o computador, emprestar notebook, emprestar computador. Até chegar no nível em que a aula flui normalmente, todos entraram na aula e ficaram até o final.”
O7	“Tivemos que fazer manobras, ser criativos, a principal mudança foi na forma de vender, os clientes ligavam, pediam e fazíamos as entregas.”

Quadro 4 - Unidade de sentido II - Estratégias para enfrentamento da Pandemia

Fonte: sintetizado pelo autor

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 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, sendo conseguir facilidades para os clientes, para que permanecessem em casa e, por outro lado, mesmo com um contato apenas virtual, tentar manter a relação, isto é, 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, podendo ser consideradas emergentes, por não serem esperadas pelas organizações, ocasionou nos sujeitos um 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.

Unidade de sentido III - Filantropia	
O1	“Tentar devolver um pouco do que a cidade nos proporcionou”
O2	“Ajudar o próximo.”
O3	“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.”
O4	“Acredito que a filantropia organizacional tenha um pouco a ver com responsabilidade social da empresa na comunidade e no ambiente que ela está inserida.”
O5	“A filantropia para mim é você poder ajudar o próximo, através do seu trabalho, através do que você faz.”
O6	“Filantropia significa fazer o bem, e não olhar a quem.”
O7	“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.”

Quadro 5 - Unidade de sentido III - Filantropia

Fonte: sistematizado pelo autor

A unidade de sentido III emerge a filantropia como uma ação de cunho religioso, como adotada pela igreja católica, na qual o bem deveria ser feito por uma questão de caridade e solidariedade, uma forma de redenção. Já em alguns eixos temáticos a ação filantrópica traz benefícios psicológicos, que geram satisfação a quem pratica, pois acreditam estar promovendo um 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.

Unidade de sentido IV – Realização da Ação	
O1	“Esperamos que nossa ação tenha servido de incentivo para que outras empresas também doassem ao nos vir fazendo.”
O4	“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.”
O5	“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...”
O6	“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.”
O7	“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”

Quadro 6 - Unidade de sentido IV – Realização da Ação

Fonte: Sistematizado pelo autor

A idealização da prática da filantropia emerge como uma prática para garantir uma satisfação pessoal devido a 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 querem manter, e 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 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.

Unidade de sentido V – Relacionamento com a Comunidade	
O1	“Sempre fomos bem recebidos na cidade, temos muito carinho por cada espaço daqui.”
O2	“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.”
O4	“Visibilidade positiva, mas também pela responsabilidade social com a comunidade em que você está inserida. Então contribuir de alguma forma é importantíssimo para empresa.”
O5	“Hoje o hospital é uma referência por receber nossos alunos.”
O6	“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.”
O7	“É uma obrigação social, temos que ajudar essas entidades, a gente que é da cidade e vê as dificuldades que eles passam, temos que está sempre de braços abertos para acolhê-los. Isso vem dos meus pais, e quero deixar essa cultura para os meus filhos.”

Quadro 7 - Unidade de sentido V – Relacionamento com a Comunidade

Fonte: sistematizado pelo autor

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, as quais compartilham semelhanças, isso porque 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”.

Unidade de sentido VI – Definição da Instituição	
O1	“A escolha do hospital foi intuitiva, existiam várias pessoas precisando de ajuda”.
O2	“Conversamos com Hospital, vimos que eles estavam precisando de doação, então direcionamos os esforços para lá”.
O3	“O Hospital é referência na região dos Inconfidentes, e estava com alta demanda de atendimento no período da pandemia”.
O4	“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.”
O5	“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”.
O6	“Pensamos em doar para o hospital justamente por termos essa parceria.”

Quadro 8 - Unidade de sentido VI – Definição da Instituição

Fonte: sistematizado pelo autor

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

Outro sentido que pode ser apresentado é que naquele momento, os gestores puderam se comover com a atuação dos Hospitais, que atendiam os grupos mais vulneráveis à COVID - 19. E, com isso, a sua organização também iria ser reconhecida por fazer algo para combater a Pandemia, se tornando 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, além da visibilidade que a instituição agrega.

Vale destacar que nenhum destes sentidos é descrito de forma literal pelos gestores, a que se recorrer as entrelinhas para se vislumbrar a estratégia empresarial, uma vez que esses preferem relacionar as doações a atos de bondade de sua parte. Mas, todavia, esse ato é feito via organização e não em forma de pessoa física.

Unidade de sentido VII– Assistencialismo x Investimento social	
O1	“Com certeza pretendemos continuar com as ações filantrópicas, como as bolsas que continuam a ser distribuídas.”
O4	“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”
O5	“Desde o início das nossas atividades, realizar doações para instituições diversas, nós não temos uma prioritária.”
O6	“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.”
O7	“Reservamos 3% do nosso faturamento para esses tipos de práticas, e pretendemos continuar com essa reserva enquanto for possível.”

Quadro 9 - Unidade de sentido VII – Assistencialismo x Investimento social

Fonte: sistematizado pelo autor

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, mas durando por mais tempo.

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

A expectativa de que as ações adotadas no presente possam atravessar as gerações, outras pautas da Responsabilidade Social devem ser pensadas, como, capacitar comunidades e garantir diversidade e inclusão nas organizações, 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 e vista como uma possibilidade para outros depoentes indica a questão da transformação de uma estratégia emergente bem-sucedida em estratégia deliberada.

5.2 Síntese das Unidades de Sentido

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

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.

Quadro 10 - Síntese das unidades de sentido

Fonte: sistematizado pelo autor

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.

A prática da filantropia surgiu em um momento de crise enfrentada por organizações privadas, no qual os gestores consideraram suas empresas como ferramenta para potencializar as ações que foram fundamentadas em motivações pessoais dos gestores que naquele momento, ocupavam o cargo o qual foi atribuído a realização das doações aos hospitais das cidades de Ouro Preto e Mariana – MG.

Assim, observa-se que a partir das unidades de sentido extraídas via método fenomenológico de Sanders (1982) das entrevistas realizadas com gestores da região dos Inconfidentes- MG que 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, tiveram um caráter assistencialista, ou seja, os gestores colocaram as próprias empresas, que puderam formar parcerias, para suprir uma demanda pontual e específica dos Hospitais, as quais englobava máscaras de proteção, álcool em gel, protetores facial, uniformes, alimentos, dinheiro, entre outras.

A escolha da instituição a 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 evidenciado 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 caminhando para deliberada, pois as ações adotadas naquele momento continuaram por mais tempo, e assim integraram o planejamento da organização.

A prática da estratégia empresarial pode ser observada ao considerar que as organizações refletem as subjetividades das pessoas que estão nos cargos de liderança, ou seja os sujeitos ativos no processo, logo eles carregam as construções intersubjetivas dos predecessores, somadas às influências dos contemporâneos e consórcios, para garantir um retorno psicológico inicial, se desvelando os motivos para, que embasaram a iniciativa da ação filantrópica.

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 a suas respectivas organizações.

As organizações são constituídas de pessoas que a todo o momento se relacionam socialmente, já que compartilham o mesmo espaço e tempo, logo as essências identificadas na forma de agir dos gestores nas mais variadas adversidades, são influenciadas e potencializadas por quem atribui os mesmos significados em determinadas situações. 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.

A seguir, tem-se o esquema das interfaces entre os motivos presentes na ação social filantrópica e a estratégia.

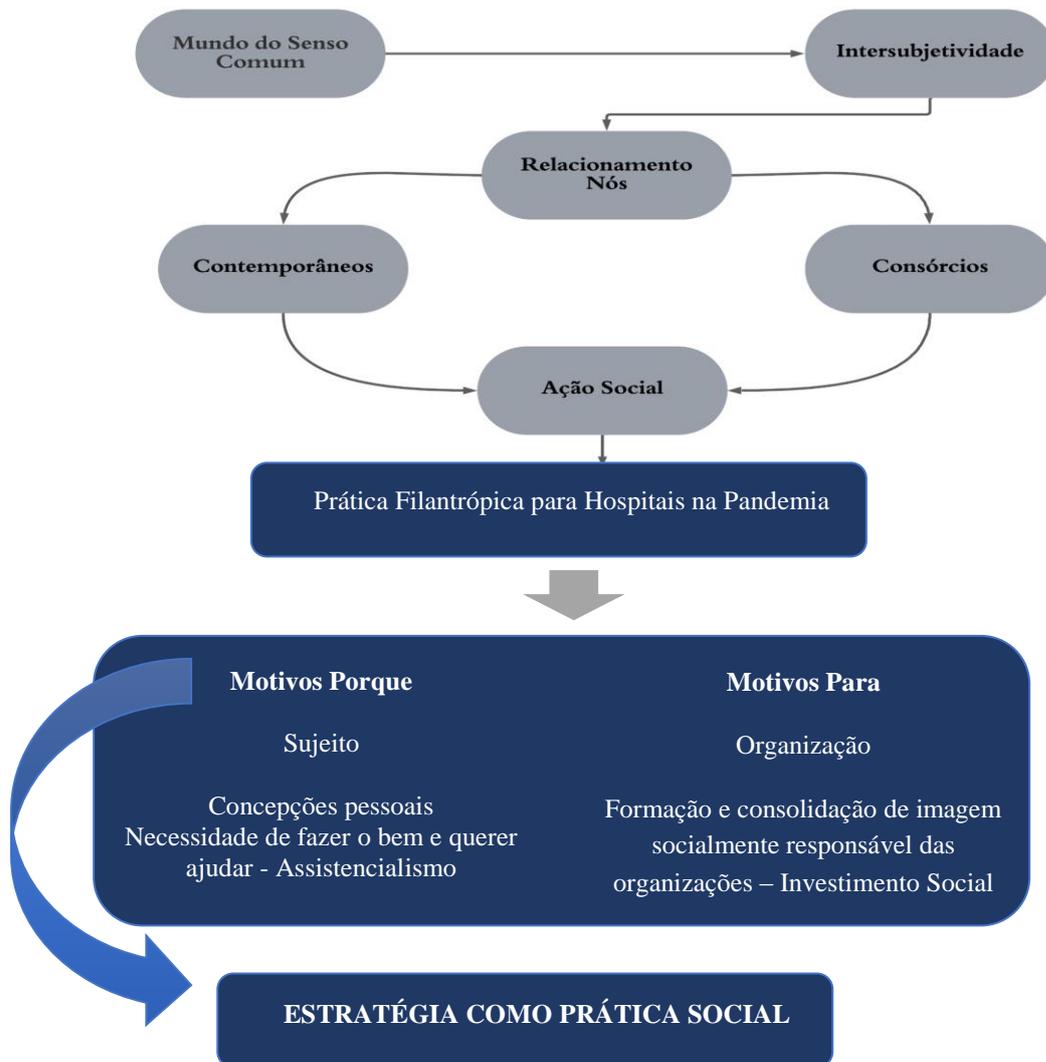


Figura 2: Interfaces entre os motivos da Ação Social Filantrópica e Estratégia
Fonte: Elaborado pela autora

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 algo muito submetida às emergências do mercado e, 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.

Isso se deve ao mundo do senso comum que é compartilhado por todos os indivíduos pertencentes a um mesmo tempo e espaço, possui a soma das subjetividades de cada indivíduo, que são carregadas com as singularidades de cada um, então ao promover um contato entre esses indivíduos que até o momento eram contemporâneos, eles passam a se tornar consórcios, através do relacionamento nós que o mundo da vida proporciona.

E, estando os gestores das empresas que realizaram a filantropia, que é uma ação social, inseridos no mundo da vida, estes não são passivos em sua existência, e levam suas particularidades para dentro das organizações, estabelecendo a estratégia como prática.

Assim como a estratégia como prática é traçada pela subjetividade dos gestores, os motivos para também se direcionam para as satisfações próprias dessas pessoas que estão no cargo de liderança naquele momento, e para a organização 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 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 a intenção nas organizações de manter 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 mais, 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.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar as estratégias presentes nas ações filantrópicas desenvolvidas ao longo do primeiro ano da Pandemia do COVID - 19 no país. Os impactos sofridos nas organizações públicas e privadas comprometeram seus funcionamentos, a diferença é que os Hospital dependiam exclusivamente do Estado e as empresas do seu próprio planejamento para enfrentar o momento de crise. Com isso, os gestores sensibilizados com as causas de interesse público, que naquele momento foi o funcionamento das instituições de saúde, puderam voltar os interesses empresariais para o desenvolvimento de ações filantrópicas para os Hospitais.

Tendo a fenomenologia social utilizada como método de análise dos dados, foi possível identificar os motivos presentes na ação social filantrópica para relacioná-la a estratégia, bem como suas origens nas experiências vividas pelos gestores, que são projetadas na escolha de uma prática.

Logo, foi possível observar que os motivos porque os gestores realizaram a filantropia em nome da empresa, em suma, 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.

Assim, 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 atraírem stakeholders e, assim, poderem direcionar fundos para continuar a desenvolver ações nesse sentido.

Apesar da maior parte das organizações entrevistadas adotarem uma ação filantrópica voltada para compensação de problemas emergenciais, tais atuações tiveram sua relevância, já que complementam as estratégias mais estruturadas, e são necessárias por mais tempo, o que levou as empresas de alguma forma formalizar as práticas filantrópicas que realizavam para o enfrentamento da Pandemia do COVID - 19, transformando estratégias emergentes em deliberadas. Isso ocorreu seja com a manutenção ou criação de parceria com os Hospitais, com a combinação de empresas no desenvolvimento de ações que pudessem incrementar o conteúdo das doações, e nas iniciativas próprias de cada empresa, conseqüentemente ficando mais tempo em destaque.

As ações filantrópicas também foram capazes de despertar nos gestores sentimentos como satisfação pessoal, retribuição, sensação de dever cumprido, sendo que estes sentimentos passam a fazer parte das vivências pessoais de cada pessoa, e que 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, as estratégias voltadas para investimento social que geraram benefícios coletivos no cotidiano ou podem superar um momento de crise.

Por fim, pode-se concluir que os motivos porque e para presentes na ação social filantropia por parte de organizações da Região dos Inconfidentes conduziu a mesma a definição de estratégia como prática social, pois essa está intrínseca ao sujeito, e conseqüentemente na organização. Já que a estratégia como prática considera que os gestores são agentes ativos na realização da estratégia com suas experiências de vida, que os orienta na causa de suas ações, motivos porque, e busca de resultados empresariais, ou seja, os motivos para.

7. REFERÊNCIAS

- BOAVA, F. M. F. M.; O Tipo ideal de Estratégia: um estudo fenomenológico social em arranjo produtivo local moveleiro. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2012.
- BRASIL. PORTAL da transparência. Brasil: **Controladoria Geral da União**, 2020. Disponível em: <<https://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/10-saude?ano=2020>>. Acesso em: 3 de maio de 2022.
- CASTRO, M. L. A. et al. **La filantropia corporativa en la estrategia empresarial y en la orientación hacia los stakeholders**. Universidad de Granada, 2020.
- CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público - **Relatório Anual de Atividades**. 2020 Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/244-relatorios/13884-relatorio-anual-cnmp-2020>. Acesso em: 05 de agosto de 2022.
- COMUNITAS. **Relatório BISC 2020. 2021**. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2021>. Acesso em 08 mai. 2022.
- COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 969-978, 2020. Acesso em: 13 de mai. 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/#>>.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FREITAS, R. F. M. et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, v. 7, n. 2, p. 414-430, 2019.
- GALLO, A. J. M. et al. Da caridade aos fundos patrimoniais: evolução das atividades filantrópicas no país. **Revista do BNDES**, v. 26, n. 52, p. 153-222, Rio de Janeiro, dez. 2019
- GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Investimento social privado**. 2017. Disponível em: <<https://gife.org.br/investimento-socialprivado/>>. Acesso em: 09 mai. 2022.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas: Impactos e enfrentamento de crises e desastres: **Investimento social e filantropia**. Brasil, 2021. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/pesquisa-emergencia-covid-19-levantamento-de-dados-e-informacoes-da-resposta-da-filantropia-e-do-investimento-social-privado-no-enfrentamento-a-pandemia>>. Acesso em: 17 maio 2022.
- GOSENHEIMER, A. N.; RIGO, A. P.; SCHNEIDERS, R. E. 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)**, v. 26, p. 524-535, 2021.
- HOPSTEIN, G. 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**, v. 22640, p. 71, 2018.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva 2019.

JACCOUD, L. et al. **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Editora IPEA, Brasília 2005.

LAURETT, R.; MAINARDES, Emerson Wagner. Fatores pessoais que motivam a doação de dinheiro e/ou bens para fins filantrópicos. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, p. 188-198, 2018.

LIMA, F. C.; BIGNOTTO, M. L. **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, 2018.

LIRIO, G.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática social e comportamento empreendedor: entendendo a ação estratégica dos empreendedores. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.

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

MAKAREM, L. S. T.. A formação de estratégias na INFRAERO: um estudo sobre estratégias deliberadas e emergentes. **Dissertação** de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2017.

MARCO, R. A.; SANTANA, S., GLEBERSON; S., S. Como ocorre o processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior? – um estudo em Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p. 69-89. Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil, 2017.

MARTINS, L. M. O papel das tecnologias da informação na proposição de valor para a economia circular à luz do tripé da sustentabilidade: um estudo em empresas do setor de gestão de resíduos e reciclagem. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

MATIAS, J. L. N.; NASCIMENTO, L. Q. Responsabilidade social, filantropia e o papel social da empresa na pandemia de COVID-19. **RJBL-Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 4, p. 867-890, 2021.

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

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

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

SALLA, A. L. M.; SANCHES, M. B. B; SALINAS, N. S. C. **Incentivos regulatórios à filantropia individual no Brasil**. São Paulo: FGV Direito SP, 2019.

SANDERS, P. “Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research.” **Academy of Management Review**, vol. 7, n.º. 3, pp. 353–60, 1982.

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

SCOPINHO, R. A.; ROSSI, A. Entre a caridade, a filantropia e os direitos sociais: representações sociais de trabalhadoras do care. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 34, p. 75-85, 2017.

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

SILVA, P. G. et al. O processo da estratégia sob a visão dos decisores. **Revista Capital Científico-Eletrônica**. v. 15, n. 3, p. 42-58, 2017.

SILVA, R. V.; OLIVEIRA, W. F. O método fenomenológico nas pesquisas em saúde no Brasil: uma análise de produção científica. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, p. 1421-1441, 2018.

SOUSA, J. C.; CAMARGO DIAS, P. H. R. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

TEIXEIRA, H. A. Filantropia E Caridade/Diaconia: Dialética entre Juliano e Os Galileus. **Diaconía–la transformación en las manos de Dios**, 2017.

TOMBOLATO, M. A.; SANTOS, M. A.; Análise Fenomenológica Interpretativa (AFI): Fundamentos básicos e aplicações na pesquisa em psicologia. *Phenomenological Studies - Revista da Abordagem Gestáltica*. Vol. XXVI-3 - 293-304, 2020.

TOURINHO, Carlos Diógenes C. O método fenomenológico nas ciências humanas: a recepção de Husserl na filosofia francesa contemporânea. **Revista Ética e Filosofia Política**, v. 1, n. 20, 2017.

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

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; SANTOS, L. M. B. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.