

**RESPONSABILIDADE SOCIAL VERSUS
FILANTROPIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE
CASOS NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA DE
MINAS GERAIS**

MYRIAM ANGÉLICA DORNELAS

2005

MYRIAM ANGÉLICA DORNELAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL VERSUS FILANTROPIA
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASOS NA CADEIA
AUTOMOBILÍSTICA DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. German Torres Salazar

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

2005

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Dornelas, Myriam Angélica

Responsabilidade social versus filantropia empresarial: um estudo de casos na cadeia automobilística de Minas Gerais / Myriam Angélica

Dornelas. -- Lavras : UFLA, 2005.

127 p. : il.

Orientador: German Torres Salazar.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Responsabilidade social. 2. Filantropia empresarial. 3. Cadeia automobilística. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.929222

MYRIAM ANGÉLICA DORNELAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL VERSUS FILANTROPIA
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASOS NA CADEIA
AUTOMOBILÍSTICA DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

Aprovada em 07 de janeiro de 2005

Prof. Dr. German Torres Salazar (UFLA)

Prof. Dr. Robson Amâncio (UFLA)

Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado (UFJF)

Profa. Dra. Cláudia Maria Ribeiro (UFLA)

Prof. German Torres Salazar

UFLA

(Orientador)

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

**Ao meu papai, João Benedito Dornelas; aos meus irmãozinhos,
Fábio Júnio Dornelas e Haroldo Manoel Dornelas,
Vovó Nica e Vovô José Albino (in memorian)**

OFEREÇO.

**À minha querida e sempre amada mamãe, Alvina da Rocha Elias Dornelas,
por tudo que fez por mim. Devo a você tudo que sou...**

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Aos verdadeiros mestres, pelas incessantes aulas práticas que temos a oportunidade de vivenciar todos os dias, nesta grande escola chamada Terra.

Aos meus pais e familiares, por todo amor, compreensão e incentivos constantes durante minha vida.

Ao Prof. Dr German Torres Salazar, pelo empenho durante a orientação, amizade, ensinamentos e confiança em mim depositada.

Aos professores e servidores do Departamento de Administração e Economia da UFLA. Também à Bete e Eveline, pelas contribuições e atenção dispensada. Ao Prof. Edgar Alencar pelo incentivo, partilha de conhecimento, ânimo e materiais disponibilizados.

Aos professores Robson Amâncio, Márcia C. da Silva Machado e Cláudia M. Ribeiro, por terem aceitado com imensa boa vontade serem membros da banca de defesa da dissertação, dando ricas contribuições.

Às empresas, pela confiança depositada ao me fornecerem as ricas informações para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de curso, especialmente os amigos Cristiane, Vivi, Bia, Marcos Eduardo, Pítias, Daniela (s), Débora, Anderson, Lívia, pela partilha de angústias, fracassos, vitórias e pelos momentos especiais de convivência.

Aos meus amigos Denise, Lorena, Kaká, Márcio (Patinho), Cláudia, Kelly, Paloma, Fernanda, Michele, Carol, Lílian e a todos os outros que contribuíram de alguma forma, apoiando-me com sua amizade, alegria e compreensão.

Agradeço ao Bruno pela companhia, incentivo, paciência, atenção e compreensão nos meus momentos de dúvidas e desespero.

E finalmente, muito obrigada a todos que contribuíram de alguma forma para o cumprimento de mais uma etapa em minha formação acadêmica.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE QUADROS	ii
LISTA DE TABELAS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de pesquisa	3
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo geral	5
1.2.1 Objetivos específicos	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Considerações teóricas sobre a responsabilidade social nas empresas – conceituando responsabilidade social e filantropia	6
2.2 Outras discussões sobre a empresa socialmente responsável.....	16
2.2.1 A abordagem da responsabilidade social no mundo.....	16
2.2.2 A abordagem e pesquisas sobre a responsabilidade social no Brasil.....	21
2.3 Possíveis visões de responsabilidade social empresarial	26
2.4 Dimensões de responsabilidade social empresarial – beneficiários das ações empresariais	29
2.4.1 Dimensão estratégia & transparência.....	31
2.4.2 Dimensão público interno.....	31
2.4.3 Dimensão meio ambiente.....	33
2.4.4 Dimensão fornecedores e consumidores.....	35
2.4.5 Dimensão comunidade.....	36
2.4.6 Dimensão governo & sociedade	37
2.5 Conduta empresarial orientada para a responsabilidade social	38
2.5.1 Liderança e compromisso da alta administração	40
2.5.2 Bases da responsabilidade social empresarial: valores, princípios, missão e políticas	42
2.5.3 Direção da empresa – do discurso à prática de responsabilidade social	44
2.5.4 Exercício de estratégia orientada para as dimensões	45

2.5.5 Avaliação	45
3 METODOLOGIA	51
3.1 Tipo de pesquisa.....	51
3.2 Modelo analítico para caracterizar o engajamento em responsabilidade social	52
3.2.1 Contexto em que a empresa atua	55
3.2.2 Variáveis da conduta empresarial orientada para responsabilidade social	55
3.2.2.1 Liderança e compromisso com a RES - decisão individual/decisão coletiva.....	55
3.2.2.2 Políticas e estratégias – base assistencialista/base estratégica	57
3.2.2.3 Procedimentos e práticas gerenciais – prescinde gerenciamento/demanda gerenciamento.....	57
3.2.2.4 Projetos e Investimentos Sociais – Ação individual/Ação coletiva	58
3.2.3 Variáveis da visão e dimensões de responsabilidade social	58
3.3 Coleta, análise e tratamento de dados.....	60
3.4 Delimitação da pesquisa	61
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
4.1 Aspectos gerais da cadeia automobilística.....	64
4.2 Caso 1 – Distribuidora Ltda.....	65
4.2.1 Características organizacionais.....	65
4.2.2 Conduta orientada para a responsabilidade social	69
4.2.2.1 Características da liderança e compromisso baseados em ação individual	69
4.2.2.2 Ausência de Políticas e bases estratégicas da diretoria orientadas para a responsabilidade social.....	72
4.2.2.3 Processos e procedimentos – prescinde gerenciamento social/ambiental.....	74
4.2.2.4 Ação individual e voluntária.....	77
4.2.3 Visão e dimensões de responsabilidade social da Distribuidora Ltda.....	78
4.2.3.1 Visão ampla filantrópica.....	78
4.2.3.2 Análise das dimensões de responsabilidade ampla filantrópica	79
4.3 Caso 2 – Fornecedora S.A.	83
4.3.1 Características organizacionais.....	83
4.3.2 Conduta orientada para a responsabilidade social	91
4.3.2.1 Liderança e compromisso com a qualidade e meio ambiente.....	91
4.3.2.2 Políticas e bases estratégicas.....	96
4.3.2.3 Gerenciamento de processos e procedimentos.....	98
4.3.2.4 Ações sociais e ambientais baseadas em ação coletiva.....	103

4.3.3	Visão e dimensões de responsabilidade social da Fornecedora S.A.	107
4.3.3.1	Visão de responsabilidade social socioeconômica.....	107
4.3.3.2	Dimensões de responsabilidade social socioeconômica da Fornecedora S.A.	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1	Limitações do trabalho e futuras pesquisas.....	118
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
7	ANEXOS	125

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Possíveis visões de responsabilidade social empresarial (RSE)	28
FIGURA 2 Estrutura metodológica da pesquisa.....	54
FIGURA 3 Cadeia logística da indústria automobilística.....	62
FIGURA 4 Organograma vigente na Distribuidora Ltda. contido no relatório de gestão da empresa.	67
FIGURA 5 Dimensões de responsabilidade ampla filantrópica da Distribuidora Ltda.	80
FIGURA 6 Organograma vigente na Fornecedora S.A. e contido no manual de gestão	88
FIGURA 7 Dimensões de responsabilidade socioeconômica da Fornecedora S.A.....	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social	10
QUADRO 2 Detalhamento das fases sugeridas por faixa de pontuação obtida para cada dimensão de responsabilidade social	59
QUADRO 3 Detalhamento das fases sugeridas de dimensões de responsabilidade filantrópica da Distribuidora Ltda.	83
QUADRO 4 Detalhamento das fases sugeridas de dimensões de responsabilidade socioeconômica da Fornecedora S.A.	112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Dados financeiros da Distribuidora Ltda.	67
TABELA 2 Dados financeiros da Fornecedora S.A.	87

RESUMO

DORNELAS, Myriam Angélica. **Responsabilidade social versus filantropia empresarial**: um estudo de casos na cadeia automobilística de Minas Gerais. 2005. 127p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.¹

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa. Neste trabalho, analisamos a conduta das organizações, buscando definir a visão existente por detrás da conduta organizacional, formalizamos as características da atuação das empresas diferenciando o que é filantropia e responsabilidade social, bem como observamos o seu posicionamento sob diferentes dimensões (*stakeholders*). Metodologicamente, este estudo predominantemente qualitativo, trata de um estudo de casos em duas empresas da cadeia automobilística da região sul do estado de Minas Gerais. Foi realizada uma triangulação de dados, em que foram confrontados documentos, observação não-participante, questionário estruturado e entrevistas em profundidade com o intuito de investigar a conduta social/ambiental das empresas pesquisadas, buscando, dessa forma, responder aos objetivos do trabalho. Utilizou-se um modelo analítico para caracterizar o engajamento em responsabilidade social, no qual buscou-se perceber as ações concretas realizadas pelas empresas ligadas à atividades sociais/ambientais. A partir do momento que se traçou a conduta da empresa, foi possível definir a visão de responsabilidade social praticada por esta, bem como identificar as dimensões (*stakeholders*) mais beneficiados por tais ações. Conclui-se do estudo que a Distribuidora Ltda. caracteriza-se principalmente por possuir ações isoladas baseadas em decisão individual e sem gerenciamento (estabelecimento em documentos formais) das ações por parte da empresa. As ações implementadas pela Fornecedora S.A. são de base estratégica, demandando dessa forma gerenciamento. São também vinculadas, ou seja, com base em uma ação coletiva, desta forma, com fomento da cidadania.

¹ Orientador: German Torres Salazar – UFLA.

ABSTRACT

DORNELAS, Myriam Angélica. **Social responsibility and managerial philanthropy**: study of cases in the automobile chain of Minas Gerais. 2005. 127p. Dissertation (Master in Administration) - Federal University of Lavras, Lavras.¹

The company is socially responsible when it is going besides the obligation of respecting the laws, to pay imposed and to observe safety's appropriate conditions and health for the workers, and he/she makes that for believing that will be like this a better company and it will be contributing to the construction of a just society. In that work, we analyzed the conduct of the organizations, looking for to define the existent vision from behind of the conduct organizational, we formalized the characteristics of the performance of the companies differentiating what it is philanthropy and social responsibility, as well as we observed its positioning to different dimensions (*stakeholders*) however its interesting that here a space is reserved for the definition of the term social responsibility. It will be admitted, for ends of this study, that the social responsibility is the capacity of the company to collaborate with the society, considering its values, norms and expectations for the reach of its objectives. However, the simple execution of the legal obligations (here also denominated social obligation), previously determined by the society, as well as philanthropy acts, they won't be considered socially as behavior responsible. The methodology is predominantly qualitative it was a study of cases in two companies of the automobile chain of area of the state of Minas Gerais. An analytic model was used to characterize the engagement in social responsibility. We can end of the study that, the Distribuidora Ltda. is characterized mainly by possessing isolated actions, without management (establishment in formal documents) on the part of the company, of comfortable individual, restricted decision of the leadership of the company. The actions implemented by the Fornecedora S.A. are of strategic base, demanding of this form management, they are also linked, that is to say, with base in a collective action, this way, with fomentation of the citizenship.

¹ Advisor: German Torres Salazar – UFLA.

1 INTRODUÇÃO

A atividade de negócios possui uma dimensão ética, complementar às suas dimensões econômica e legal. Acadêmicos de distintas correntes de pensamento compartilham esta percepção. Entretanto, o consenso desfaz-se quando se aprofunda o enfoque sobre a natureza dessa dimensão ética. Alguns compartilham a visão de que os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno dos acionistas ou proprietários da empresa. Para atingir tais objetivos, os gestores deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado, que demandam eficiência e lucro. Outra corrente de pensamento argumenta que os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela firma, incluindo neste conjunto de agentes os clientes, fornecedores, funcionários, a questão ambiental, os acionistas ou proprietários, a comunidade local, bem como os gestores, que devem ser agentes a serviço deste grupo ampliado.

Ambas as visões convergem no sentido de que as empresas têm uma função social a cumprir na sociedade e, dessa forma, possuem atribuições éticas. Mas, a discordância fundamental é sobre a natureza das atribuições éticas e quem se beneficiará com elas. Esse contexto, fundamentado na dimensão ética, introduz a preocupação crescente com a legitimidade social da atuação da empresa.

Como resposta, as empresas passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente. Aceita-se ainda que cada uma dessas categorias exige atenção especial da empresa, a qual, contudo, nem sempre está disposta ou tem condições de atendê-las

satisfatoriamente. Em conseqüência, dependendo da ideologia do empresário e da filosofia e política adotadas pela empresa, ela privilegiará uma dessas categorias, que se constituirá no motivo principal de sua existência. Com relação às outras, a atenção será unicamente necessária para manter a sua contribuição à empresa.

Nesse sentido, a gestão empresarial, que tem como referência apenas os interesses dos acionistas, revela-se insuficiente no novo contexto. Ela requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas. Observamos práticas, como filantropia, ações e projetos sociais feitas pelas empresas, para dirimir as questões sociais. Porém, elas não abarcam a totalidade do conceito. Na contemporaneidade, a responsabilidade social empresarial vai além de realizações sociais; ela implica em posturas corporativas.

A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Todavia, faz-se necessário, portanto, que a organização busque, tenazmente, uma linha de coerência entre o discurso e a prática de suas ações. Percebe-se, então, que não adianta uma empresa, por um lado, remunerar mal seus empregados, corromper a área de compra de seus clientes, pagar ou receber propinas e, por outro, desenvolver programas juntos a entidades sociais da comunidade.

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

Neste trabalho, analisa-se a conduta das organizações, buscando definir a visão embutida por trás do seu comportamento; formalizam-se as características

da atuação ética das empresas, diferenciando o que é filantropia e responsabilidade social, bem como observa-se o seu posicionamento em relação às diferentes partes interessadas das organizações em estudo. Para entender melhor as questões que permeiam a responsabilidade social de empresas o trabalho foi dividido em cinco tópicos.

O tópico 1 apresenta o problema de pesquisa e objetivos da pesquisa. O segundo tópico apresenta as considerações teóricas sobre a responsabilidade social; visões e dimensões de responsabilidade social; a abordagem que é dada ao tema no mundo e no Brasil, bem como a conduta orientada para a responsabilidade social empresarial. O terceiro tópico apresenta a metodologia da pesquisa, bem como a delimitação do estudo. O quarto tópico apresenta os resultados dos estudos de caso empíricos analisados. Finalmente, o tópico 5, destaca as conclusões do trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

Desde o seu advento, as empresas têm um papel importante no desenvolvimento do país e da sociedade, influenciando diretamente na economia, em aspectos como geração de empregos, pagamento de impostos, realização de transações econômicas, venda de ações, entre outros. Entretanto, nas últimas décadas, as organizações vêm se deparando com novos conceitos, demandas e responsabilidades pertinentes e exigidas delas, principalmente no tocante ao desenvolvimento social e a problemas crônicos que afetam a sociedade.

As demandas oriundas do mercado e a competitividade também exigiram uma reconfiguração nas relações de negócios, que vão além dos mecanismos de compra e venda, e que incluem posturas corporativas na gestão com os segmentos que estão relacionados direta e indiretamente com as empresas. Nesse processo de mudanças, discute-se o que seria o conceito

“responsabilidade social das empresas” na gestão das organizações e nas suas relações com a sociedade.

A premissa básica do problema de investigação é a de que a responsabilidade social se difere de práticas puramente filantrópicas e que as empresas acabam beneficiando uma ou outra dimensão de partes interessadas. O problema está em conhecer o que as empresas percebem e praticam acerca da temática “responsabilidade social”.

No Brasil, especialmente nos últimos cinco anos, a participação de agentes privados em questões públicas tem sido mais amplamente discutida e várias empresas já começaram a encontrar formas de disseminar a cidadania empresarial, ou seja, a atuação da empresa com responsabilidade social. Entidades como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criados em 1995 e 1998, respectivamente, reúnem empresas preocupadas em desenvolver ações voltadas para a comunidade e praticar seus negócios de maneira ética e socialmente responsável. O assunto vem ganhando significativo destaque na mídia nacional, assim como proliferam debates, seminários, prêmios e publicações relacionados a ele (Lourenço & Schroder, 2003).

Nesse sentido, a questão da participação das empresas privadas na solução de necessidades públicas está nas pautas das discussões atuais. Embora alguns defendam que a responsabilidade das empresas privadas na área pública limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, crescem os argumentos de que seu papel não pode ficar restrito a isso, até por uma questão de sobrevivência das próprias empresas.

A importância do tema decorre do fato observado empiricamente do crescente envolvimento empresarial em atividades de responsabilidade social. Entretanto, o tema da responsabilidade social empresarial carece de um maior aparato teórico para dar suporte ao processo de tomada de decisão no ambiente

empresarial. Buscando preencher parte desta lacuna, o presente estudo visa apresentar alguns elementos conceituais e, com base no arcabouço teórico proposto, estabelecer relações com os estudos de caso analisados, bem como esclarecer a diferença entre filantropia e responsabilidade social. Além do que, justifica-se aqui interesse pessoal e expectativa de estar contribuindo para futuros estudos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar as dimensões de responsabilidade social em empresas da cadeia automobilística.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as dimensões e fases de responsabilidade social.
- Definir filantropia empresarial.
- Determinar a visão de responsabilidade social praticada pelas empresas.
- Descrever a conduta orientada para responsabilidade social das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações teóricas sobre a responsabilidade social nas empresas – Conceituando responsabilidade social e filantropia

O objetivo desta parte do referencial teórico é fornecer uma base para a compreensão dos significados e das implicações da responsabilidade social.

O termo "responsabilidade social" encerra sempre a idéia de prestação de contas: alguém deve justificar a própria atuação perante outrem. Durante muito tempo, este foi entendido, em uma visão tradicional, como sendo a obrigação do administrador de prestar contas dos bens recebidos por ele. Ou seja, economicamente, a empresa é vista como uma entidade instituída pelos investidores e acionistas, com objetivo único de gerar lucros.

Entretanto, tal perspectiva não se aplica no mundo contemporâneo. Já se sabe que a empresa não se resume exclusivamente no capital e que, sem os recursos naturais (matéria-prima) e as pessoas (conhecimento e mão-de-obra), ela não gera riquezas, não satisfaz às necessidades humanas, não proporciona o progresso e não melhora a qualidade de vida. Por isso, afirma-se que a empresa está inserida em um ambiente social e relaciona-se com as demais instituições e com diversos públicos.

Dessa forma, Daft (1999, p.88) define a responsabilidade social como sendo "(...) a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização".

Grajew (2003), presidente do Instituto Ethos, uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito de responsabilidade social na sociedade brasileira, define este conceito como:

"(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com

funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais" (Grajew, 2003).

Atualmente, a intervenção dos diversos atores sociais exige das organizações uma nova postura, calcada em valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentado da sociedade como um todo. Esta idéias são reforçadas pelo Instituto Ethos² que, ao definir a responsabilidade social, afirma que:

"(...) a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos".

Para Aligleri & Borinelli (2001, p.3), a responsabilidade social pode ser definida como “a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social”.

Conforme Temponi (2004) “a base da responsabilidade social é a ética e se expressa por meio dos princípios e valores adotados pela organização. Não há

² Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, <http://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 19 de ago. 2003.

responsabilidade social sem ética nos negócios. Uma organização se contradiz quando não paga bem a seus funcionários, corrompe a área de compras de seus clientes, paga propinas a fiscais do governo e, por outro lado, desenvolve programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não é de uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.”

A responsabilidade social, segundo Almeida (1999, p. A-2), é “o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Acredita-se ser a expansão e evolução do conceito de empresa para além do seu ambiente interno, pois, para Makower (1994), *apud* Mendonça & Gonçalves (2002), uma empresa socialmente responsável procura ter uma visão de que tudo que ela faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente.

De acordo com Srour (2000), a responsabilidade social é uma tentativa de compatibilizar os interesses e exigências das organizações e dos *stakeholders*, remetendo a uma cidadania organizacional, no que concerne ao âmbito interno da empresa e, no âmbito externo, à implementação de direitos sociais. Já Ferrel et al (2001) afirmam que a responsabilidade social de uma empresa seria a obrigação que ela assume com a sociedade, tendo como premissa maximizar os efeitos positivos e minimizar os impactos negativos que acarreta.

Schommer & Fischer (1999, p. 105), *apud* Mendonça & Gonçalves (2002), entretanto, observam que, no cotidiano das empresas no Brasil, “o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade”.

Ashley (2002, p.7) define responsabilidade social empresarial como *“toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”*. A autora cita sete vetores que norteiam a responsabilidade social numa empresa que são: apoio ao desenvolvimento da comunidade em que está inserida, preservação do meio ambiente, investimentos no bem-estar de funcionários e no ambiente de trabalho, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com parceiros, e satisfação de clientes e consumidores, respectivamente, nessa ordem (Ashley, 2002, p.9).

Observa-se que a responsabilidade social é a postura das empresas no dia-a-dia, visível no comportamento que as empresas têm ao lidar com as questões e demandas dos seus públicos e da sociedade. Partindo desse pressuposto, pode-se diferenciar um comportamento empresarial socialmente responsável de outros termos correlacionados e que são utilizados como sinônimos de responsabilidade social. Vemos imbricados na definição de vários autores supracitados os termos filantropia e responsabilidade social que, apesar de convergirem para o mesmo foco (social), têm diferenças conceituais. Filantropia, projetos sociais, ações sociais, parcerias com organizações não-governamentais, doações e participação em campanhas fazem parte de uma preocupação das empresas com a questão social, mas não abarcam todo o conceito de responsabilidade social, que parte de postura e princípios, não somente projetos, visto que está presente na maneira como lida com seus públicos no cotidiano e nas crises. Essa preocupação das empresas em contribuir para minimizar as mazelas sociais de um país é importante, mas não as caracteriza como socialmente responsáveis.

Como salientam Melo Neto & Fróes (2001), o conceito de responsabilidade social implica num modelo de gestão que vai além da simples filantropia. A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da

filantropia porque reflete consciência social e dever cívico. As diferenças entre filantropia e responsabilidade social são apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

Filantropia	Responsabilidade social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto & Fróes, 2001, p. 28

O termo filantropia - de origem religiosa - trata a idéia de que a qualidade de vida da sociedade depende do grau com o qual cada um de seus integrantes genuinamente se preocupa com o bem-estar de seu próximo. A filantropia seria a ação ou a atitude daqueles que são solidários, expressando-se sob a forma de doação ou caridade (Ferreira, 1977).

Rothgiesser (2004) define filantropia empresarial como investimento de uma empresa em ações pontuais periódicas, como campanhas de arrecadação de bens e alimentos, assim como as doações de ordem material e/ou financeira. Comumente não obedecem a um processo sistematizado de atuação social e sim reativo, em momentos de maior demanda da sociedade. Empresas filantrópicas atuam em caráter assistencial, não incorporando mudanças de ação multiplicadora e sustentável.

O Instituto Ethos (2003) também auxilia na definição dos termos e diz que filantropia remete à ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.) e a organização. A ação social é qualquer atividade realizada pela empresas para

atender às comunidades em áreas como assistência social, alimentação, saúde, educação, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário.

A principal diferença entre responsabilidade social e filantropia é que esta última trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas e organização. Já a responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e abrange preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios (Rothgiesser, 2004).

Para Martinelli (1997), *apud* Mendonça & Gonçalves (2002), há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam nisso oportunidades de negócio; outras parecem atuar como “organização social” por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade. Existem ainda aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

Neste sentido, existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; outras parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização. Melo Neto & Fróes (1999, p. 154) parecem corroborar com este pressuposto ao salientarem que muitas empresas parecem se utilizar do marketing de filantropia, enfatizando “a doação de equipamentos como estratégia de promoção de produtos e marcas”. O uso da filantropia como estratégia de vendas cujos recursos destinam-se a entidades beneficentes, como estratégia de promoção institucional e de relações públicas com o fim de ter um

bom relacionamento com o governo e a sociedade, são consideradas também pelo autor como ações para obter ganhos de mercado.

Ainda uma outra distinção importante a ser feita é entre responsabilidade social e obrigação social. Isso porque parece haver uma tendência das organizações socialmente responsáveis buscarem extrapolar os benefícios legais previstos (Mendonça & Gonçalves, 2002). Dessa forma, as ações corporativas de responsabilidade social normalmente se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados por sua atuação (ou *stakeholders*) de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e a sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente, ou quando a organização desenvolve ações que objetivem desenvolvimento social. A incorporação e a difusão desses princípios éticos qualificam a organização como uma empresa socialmente responsável.

Conforme Melo Neto & Fróes (2001), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundi-los e transferir estes valores. A adoção caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica em assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Na difusão, objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas, é com a transferência de seus valores éticos, traduzidos na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais, que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

Ressalta-se, entretanto, que a responsabilidade social corporativa deve estar relacionada a valores éticos. Assim, uma empresa que atua de forma responsável tende a atentar para que estes valores estejam de fato presentes em

toda a extensão de seus negócios, ou podem correr o risco de ter a sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem. Uma empresa que, por exemplo, desenvolve uma série de projetos sociais para a comunidade, mas não trata seus funcionários de forma adequada, ou aceita produtos de fornecedores de desempenho ético duvidoso, pode suscitar questões na sociedade e colocar em dúvida a existência de uma verdadeira responsabilidade social (Srouf, 2000).

Argumentam também Melo Neto & Fróes (2001) que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus funcionários, por meio de ações sociais cujo principal objetivo não é o marketing, mas o desenvolvimento local. Como uma tentativa de contextualizar as ações de responsabilidade social, Melo Neto & Fróes (2001) mostram que há, atualmente, predominância de ações sociais externas (voltadas para a sociedade ou para a comunidade local) sobre as de caráter interno (cujo alvo são os funcionários e seus familiares). Apontam, ainda, que grandes organizações criaram suas fundações e atuam socialmente na área de educação e que prevalece em nosso país o padrão assistencialista em ações sociais, em especial junto a empresas de pequeno e médio porte, apesar de as grandes empresas já terem identificado a importância de ações sociais sustentáveis.

Segundo Ashley (2000, p.10), Marc Jones *“faz uma abordagem crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais ele classifica como linhas ética e instrumental. Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e*

das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa. Os argumentos, a favor, na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação pró-ativa da empresa que busca oportunidades geradas por: uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente”.

A autora considera que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para a sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.

Ao que parece, a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa tem crescentemente assumido um caráter legitimante e legitimado na sociedade, caracterizando-se assim como um aspecto que merece a atenção, tanto do meio gerencial, quanto do meio acadêmico. A questão da necessidade das organizações em obterem legitimidade no ambiente social no qual estão inseridas, tem sido discutida com grande frequência sob a abordagem da teoria institucional. Dentre outros aspectos, a teoria institucional argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações, mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico.

Dessa forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação).

Configuram-se, então, o ambiente técnico e o ambiente institucional. O primeiro, conceituado genericamente como “ambiente tarefa”, provê meios e fins para os produtos e serviços gerados pela organização. Neste ambiente, as organizações são recompensadas na medida em que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores cognitivo-culturais, como normas e valores a que as organizações se conformam para obter legitimidade (Scott, 1998).

Para obterem legitimidade, as organizações podem vir a adotar o que a teoria institucional denomina de “isomorfismo”, que é o processo que faz com que uma organização se pareça com outras que apresentem o mesmo conjunto de ações legitimadas. Isto ocorre, segundo DiMaggio & Powell (1991), por meio de três mecanismos de adaptação institucional: 1) o isomorfismo mimético, resultante da adoção de práticas de outras organizações pertencentes ao seu ambiente específico e que estão legitimadas; 2) o normativo, que se refere à interpretação dos problemas em evidência nas organizações e 3) o coercitivo, que se origina das pressões de uma organização “forte” sobre uma mais “fraca”. Assim, pode-se argumentar que uma das formas das organizações buscarem obter legitimidade é adotarem práticas sociais éticas que foram institucionalizadas em seu ambiente.

Dessa forma, parece existir uma relação entre isomorfismo e as práticas de responsabilidade social corporativa. Isso pode ser notado quando as organizações ditas “socialmente responsáveis” incorporam às suas políticas e culturas, bem como difundem, ações sociais que foram institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade perante a sociedade.

Numa visão global, é desejável que a prática do socialmente responsável por uma empresa esteja inserida em sua filosofia, na sua perspectiva e dentre os objetivos empresariais. A adoção dessa prática pode ser despertada pela convicção pessoal dos dirigentes ou por concepções empresariais estratégicas -

como forma de se atingir reais objetivos socialmente responsáveis ou seus objetivos gerados pelos eventuais benefícios trazidos pela adoção da responsabilidade social.

É interessante, portanto, que aqui seja reservado um espaço para a definição do termo responsabilidade social. Admitir-se-á, para fins deste estudo, que a responsabilidade social *é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos*. No entanto, o simples cumprimento das obrigações legais (aqui também denominada obrigação social), previamente determinadas pela sociedade, bem como atos de filantropia, não serão considerados como comportamento socialmente responsável.

2.2 Outras discussões sobre a empresa socialmente responsável

2.2.1 A abordagem da responsabilidade social no mundo

Segundo Lourenço & Schroder (2003), em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S Steel Corporation, publicou um livro intitulado *O Evangelho da Riqueza*, que estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. A visão de Carnegie baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. Ambos eram francamente paternalistas: o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados e o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiães, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.

Nas décadas de 1950 e 1960, os princípios da caridade e da custódia eram amplamente aceitos nas empresas americanas, à medida que mais e mais

companhias passaram a admitir que “o poder traz responsabilidade”. Até mesmo companhias que não subscreviam esses princípios percebiam que, se não aceitassem as responsabilidades sociais por sua livre vontade, seriam forçadas a aceitá-las por imposição do governo. Muitas acreditavam que reconhecer as responsabilidades sociais era questão de “*auto-interesse esclarecido*” (Stoner & Freeman, 1985, p. 72).

Porém, um conceito de responsabilidade social proposto por H. R. Bowen, em 1953, inspirou várias idéias novas sobre o tema. Bowen insistiu que os administradores de empresas tinham o dever moral de “*implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em torno dos objetivos e dos valores de nossa sociedade*” (Bowen *apud* Stoner & Freeman, 1985, p.73). Este conceito, que via as empresas como reflexo dos “objetivos e valores” sociais, estava em contraposição com os princípios da caridade e da custódia, que eram especialmente atraentes para os que tinham um interesse oculto em preservar o sistema de livre iniciativa com garantia de liberdade em relação a outras formas de pressão social. Seguindo o trabalho de Bowen, muitos autores tentaram contribuir para o entendimento deste fenômeno, como por exemplo, Chamberlain (1979), Eells & Waton (1975), Frederick (1979), Friedman (1972) (*apud* Oliveira, 1984).

Chamberlain (1979), *apud* Oliveira (1984), definindo responsabilidade social, considera-a em termos de ação dos dirigentes da empresa frente a uma determinada situação; explica, ainda, que a responsabilidade social pode ser satisfeita somente pelo ótimo desempenho das obrigações para com os indivíduos em particular e não para a sociedade como um todo. A propósito, esta idéia combina com a de Bowen, que era seu contemporâneo. Contrariamente a este ponto de vista, Frederick (1979), *apud* Oliveira (1984), vê a responsabilidade social como uma preocupação das empresas para com as expectativas do público. Seria, então, a utilização de recursos humanos, físicos e

econômicos para satisfazer a interesses de pessoas ou organizações em particular.

Estes conceitos, emitidos ambos no decorrer da década de 1950, demonstraram o caráter polêmico do assunto, já que, neste caso, são defendidos dois pontos de vista totalmente contraditórios sobre a questão da responsabilidade social.

Em 1961, uma contribuição significativa à teoria da responsabilidade social foi feita por Eells & Walton (Oliveira, 1984). Afirmaram eles que deve-se ver a empresa como um elo de ligação entre os indivíduos, a sociedade como um todo e o governo, para uma melhor consecução das metas de crescimento econômico e, conseqüentemente, melhoria de qualidade de vida.

Mas, na evolução da idéia de responsabilidade social, viveu-se o momento em que estudiosos acreditavam que cabia ao governo, igrejas, sindicatos e organizações não-governamentais o suprimento das necessidade comunitárias por meio de ações sociais organizadas e não às corporações que, na verdade, precisavam satisfazer a seus acionistas. Um dos principais proponentes desta idéia é Milton Friedman. De acordo com Friedman:

"Há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedecem as regras do jogo (...) [e] participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes (...)" (Friedman apud Stoner & Freeman, 1985, p.73).

Autores como Davis (1979), Garner (1977), Zenisek (1979) e outros, apud Oliveira (1984), também demonstraram dificuldade de interpretação. Alegam, por exemplo, que a responsabilidade social é um alvo em movimento,

que se trata de questão das mais complexas e desconcertantes da administração, pois não há limites para possível variedade de ramificações discutíveis e sensíveis.

As décadas de 1970 e 1980, de acordo com Lourenço & Schroder (2003), chegaram com a preocupação de como e quando a empresa deveria responder sobre suas obrigações sociais. Nestas décadas, a ética empresarial começou a desenvolver-se e consolidou-se como campo de estudo. Filósofos entraram em cena, aplicando teoria ética e análise filosófica com o objetivo de estruturar a disciplina ética empresarial. Nos EUA, o escândalo Watergate, no governo Nixon, focalizou o interesse público na importância da ética no governo. Conferências foram convocadas para discutir responsabilidades sociais e questões morais e éticas no mundo dos negócios. Surgiram centros com a missão de estudar estes assuntos. Seminários interdisciplinares reuniram professores de administração de empresas, teólogos, filósofos e empresários.

A doutrina se difundiu pelos países europeus, tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos. Na Alemanha, percebeu-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de 200 das maiores empresas desse país integrando os balanços financeiros aos objetivos sociais. Porém, foi a França que deu o passo oficial na formalização do assunto. Foi o primeiro país a "obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho" (Lourenço & Schroder, *op.cit.*).

Segundo Lourenço & Schroder (*op.cit.*), com uma maior participação de autores na questão da responsabilidade social, o final da década de 1990 apresenta a discussão sobre as questões éticas e morais nas empresas, o que contribui de modo significativo para a definição do papel das organizações. Em janeiro de 1999, o Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Sr. Kofi Annan, lançou o Compacto Global, solicitando aos dirigentes do mundo

dos negócios que apliquem um conjunto de nove princípios sobre os direitos humanos, trabalhistas e questões ambientais.

No mês de junho de 2000, ainda segundo o autor (*op.cit.*), os Ministros da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED) aprovaram uma versão revisada das Diretrizes para Empresas Multinacionais. Esse conjunto de instruções, adotado em 1976, estabeleceu princípios voluntários e padrões de conduta de responsabilidade corporativa em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. As diretrizes revisadas cobrem as atividades de empresas multinacionais operando a partir de 29 países-membros da OCED.

Em julho de 2001, a Comissão das Comunidades Europeias (2001), *apud* Lourenço & Schroder (*op.cit.*), reunida na cidade de Bruxelas, na Bélgica, apresentou à comunidade internacional um Livro Verde sobre responsabilidade social com o seguinte título: "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas". Esta publicação visa lançar um amplo debate quanto às formas de promoção, pela União Européia, da responsabilidade social das empresas, tanto em âmbito europeu como internacional.

De 31 de janeiro a 5 de fevereiro de 2002, aconteceu o 2º Fórum Social Mundial (FSM), em Porto Alegre, RS. Durante esses seis dias, movimentos sociais, Organizações Não-Governamentais (ONG's) e cidadãos de todas as partes do planeta se reuniram para debater problemas, soluções e adotar estratégias comuns, da globalização e suas conseqüências, passando pela superação da pobreza, a proteção do meio ambiente, os direitos humanos, o acesso à saúde e à educação, a questão cultural e a responsabilidade social. "O Fórum Social Mundial discutiu de tudo e com todos" (Lisboa, 2002).

A partir desta breve abordagem histórica da responsabilidade social no mundo, partir-se-á agora para a abordagem que é dada ao tema no Brasil.

2.2.2 A abordagem e pesquisas sobre a responsabilidade social no Brasil

No Brasil, a responsabilidade social começou a ser discutida ainda nos anos 1960 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios desta associação baseia-se na aceitação, por seus membros, de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. Embora a idéia já motivasse discussões, apenas em 1977 mereceu destaque a ponto de ser tema central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas (Lourenço & Schroder, *op.cit.*).

Em 1984, ocorreu a publicação do primeiro *balanço social*³ de uma empresa brasileira - a Nitrofertil. No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 1990, por meio da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão (Lourenço & Schroder, *op.cit.*). O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) na promoção do balanço social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão. Muitas vezes, a história do IBASE se confunde com a trajetória pessoal do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, um de seus fundadores e principal articulador. Em 1992, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publicou um relatório completo, divulgando todas as suas ações sociais e, a partir de 1993, várias empresas de diferentes setores passaram a divulgar o balanço social anualmente.

³ João Sucupira, pesquisador do IBASE, define o balanço social como: "(...) um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Por meio dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta." (Sucupira, 2003).

Ainda no ano de 1993, conforme Lourenço & Schroder (*op.cit.*), Betinho e o IBASE lançaram a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresarias (PNBE). Este é o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais.

No ano de 1995, foi criado o GIFE⁴, a primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade corporativa, adotando, por assim dizer, o termo cidadania empresarial para as atividades que as corporações realizassem com vista à melhoria e transformação da sociedade.

Em 1997, Betinho lançou uma campanha nacional a favor da divulgação do balanço social. Com o apoio de lideranças empresarias, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal Gazeta Mercantil, de empresas (Banco do Brasil, Usiminas, entre outras) e de suas instituições representativas (Firjan, Abrasca, Abamec, Febraban, etc.), a campanha decolou e suscitou uma série de debates na mídia e em seminários, encontros e simpósios (Lourenço & Schroder, *op.cit.*).

Em novembro de 1997, novamente em parceria com a Gazeta Mercantil, o IBASE lançou o Selo do Balanço Social para estimular a participação das companhias. O selo, num primeiro momento, é oferecido a todas as empresas que divulgarem o balanço social no modelo proposto pelo IBASE.

No ano de 1998, Oded Grajew fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática social por meio de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico

⁴ GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em <http://www.uol.com.br/gife>. Acesso em: 19 ago. 2003.

e ambientalmente sustentável e incentivando a formação de uma nova cultura empresarial baseada na ética, princípios e valores. Em 1999, a adesão ao movimento social se consolidou, com 68 empresas publicando seu balanço social no Brasil.

No ano de 2000, para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os Indicadores Ethos, como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. Além disso, o Ethos vem promovendo, anualmente, a realização da *Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social*, no mês de junho, em São Paulo. A primeira, realizada em 2000, foi prestigiada por mais de 400 pessoas. Na Conferência de 2001, estiveram presentes 628 pessoas, representando empresas, fundações, ONGs, instituições governamentais, centros de pesquisas e universidades. A *Conferência Nacional 2002* teve como tema central a *Gestão e o Impacto Social* e pretende aprofundar como a gestão socialmente responsável é incorporada nas diversas áreas e atividades das empresas e quais os impactos dessas ações na sociedade (Instituto Ethos, 2002).

Outras associações e entidades foram criadas no país para o engajamento em atividades de responsabilidade social, as quais merecem destaque como atores dessa nova postura, diante das questões sociais e de cidadania empresarial.

Do ponto de vista legal, outro aspecto de relevância para fortalecer o movimento de responsabilidade social no Brasil são os incentivos fiscais para as empresas envolvidas em atividades sociais. No Brasil, as empresas (pessoas jurídicas) podem usufruir de incentivos fiscais até o limite de 2% do imposto de renda devido, a partir de cálculo feito com base no lucro real, no caso de efetuarem doações a entidades sem fins lucrativos e reconhecidas como de utilidade pública, definidas conforme legislação federal de 1995 (Lei 9249/95)

(BNDES, 2000). No caso de doações a projetos culturais, a dedução vai até o limite de 4% do imposto devido e, para doações direcionadas ao Fundo da Criança e do Adolescente, o limite é de 1%.

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, criada em 1995, é uma entidade sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal, que tem como objetivo básico promover os direitos elementares de cidadania das crianças. A Fundação trabalha por meio de diversos projetos e da articulação da sociedade e criou o selo Empresa Amiga da Criança, que atesta as empresas que não utilizam trabalho infantil nos processos operacionais e de gestão da empresa (Borger, 2001).

O pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), criado em 1987, é uma entidade não-governamental brasileira, de âmbito nacional, formada por empresários de todos os ramos da atividade econômica, de todas as regiões do país e de todos os portes de empresa, que lutam pelo aprofundamento da democracia nas diversas instâncias da nação. O Instituto PNBE vem desenvolvendo uma série de projetos sociais em parceria com a iniciativa privada (Borger, 2001).

Cabe destacar o trabalho desenvolvido também por empresas públicas, mediante o Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida (COEP), criado em 1993, que promove a adesão de entidades públicas e privadas aos projetos de caráter social (Borger, 2001). Outra instituição que atua no ambiente empresarial e se destaca pela sua participação na discussão da responsabilidade social empresarial (RES) é o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, ligado ao *World Business Council for Sustainable Development*.

Finalmente, cumpre apresentar as pesquisas realizadas por entidades como o ISER, CEATS e IPEA, em parceria com fundações e entidades sociais,

levantaram informações sobre as características gerais das empresas, as formas de atuação social.

De acordo com Borger (2001), pesquisadores do Instituto de Estudos da Religião (ISER) realizaram, em 1996, o trabalho intitulado Empresas e Filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio ECO. Este estudo possibilitou as seguintes observações após analisar uma amostra representativa do universo dos projetos inscritos no período de 1986 a 1995: as equipes técnicas responsáveis pela elaboração e implementação dos projetos sociais misturavam-se aos departamentos de marketing, pessoal, tesouraria, etc., não havendo grande especialização dentro das companhias, refletindo assim os diferentes e ainda pouco claros objetivos das empresas em relação aos investimentos praticados; a preferência de atuação junto ao público interno, especialmente em projetos que estejam ligados, direta ou indiretamente, às atividades produtivas das empresas; em relação aos projetos destinados ao público externo, havia ampla preferência pelas regiões circunvizinhas à localização das empresas.

A pesquisa realizada pelo Programa Voluntários da Comunidade Solidária e pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS-USP) teve a iniciativa de caracterizar o trabalho voluntário no Brasil. Ficou constatado, pela pesquisa quantitativa, que o voluntariado de funcionários fora do horário de trabalho é a prática mais estimulada pelas empresa, seguida da doação de recursos para os projetos em que os funcionários estejam ligados e o envolvimento destes nos projetos patrocinados pela própria empresas. As conclusões do estudo qualitativo reafirmam que o voluntariado empresarial efetivamente traz resultados (CEATS, 1999).

O Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (IPEA) realizou a pesquisa “Ação Social das Empresas”, em 1999. A pesquisa constatou que fatores culturais, sociais e religiosos influenciam a atuação das empresas no

campo social. As empresas de grande porte, especialmente as localizadas no setor de comércio, foram as que mais investiram em atividades e projetos sociais. As atividades de assistência social são as mais realizadas pelo empresariado. Pesquisa realizada pelo IPEA na região sudeste revelou que 81% das empresas mineiras declararam ter realizado algum tipo de ação para comunidade no ano de 1998. Inspirado na constatação da “solidariedade mineira” a federação das Indústria de Minas Gerais (FIEMG), por meio do seu Conselho de Cidadania Empresarial, realizou uma pesquisa com as empresas associadas, a qual revelou que um número expressivo de empresas com as mais diversas características desenvolve ações sociais, embora nem sempre sistemáticas e profissionalizadas e pulverizadas em várias áreas, confirmando tendências observadas noutras pesquisas supracitadas (IPEA, 2003).

2.3 Possíveis visões de responsabilidade social empresarial

Esta parte do trabalho objetiva retomar o debate sobre a empresa socialmente responsável, além de apresentar as visões de responsabilidade social que serão base para o trabalho.

Bowen, que tem sido reconhecido como o primeiro acadêmico a desenvolver um ensaio sobre o tema das responsabilidades corporativas, salienta que as empresas devem seguir linhas de atuação que sejam desejáveis no que se refere aos objetivos e valores da sociedade na qual estão inseridas (Machado-Filho, 2002).

Carroll (1979), *apud* Daft (1999) avançou nesta temática, sugerindo que as atividades de negócios devem preencher quatro responsabilidades principais. De acordo com o modelo piramidal de Archie Carrol, a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos, em ordem decrescente de prioridade: econômico, legal, ético e discricionário (ou filantrópico).

A responsabilidade econômica envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. Segundo Carroll (*op.cit.*): “A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza. Antes de mais nada, a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade”. A responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A responsabilidade discricionária ou filantrópica reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Este último tipo de responsabilidade social vai, portanto, além das funções básicas tradicionalmente esperadas da atividade empresarial. Este tipo poderia também ser considerado como uma extensão da responsabilidade ética (Machado-Filho, 2002). De acordo com Daft (1999, p.91), este tipo de responsabilidade é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa de fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes e contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

Segundo Machado-Filho (2002), embora a definição de *Empresa Socialmente Responsável* possa parecer intuitivamente simples, existe uma grande complexidade em torno deste termo. A proposição de Carroll (*op.cit.*) de subdivisão da responsabilidade social nos tipos econômica, legal, ética e filantrópica é um importante referencial para a operacionalização destas variáveis; entretanto, as fronteiras entre esses tipos de responsabilidade social são extremamente tênues e, em muitas situações, são sobrepostas.

Além disso, esses conceitos variam em função do ambiente institucional. O que é considerado um comportamento ético ou socialmente responsável pode variar de forma significativa em função do ambiente institucional no qual as empresas se inserem, englobando a natureza e qualidade de suas relações com um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders* atuais e com as futuras gerações (Machado-Filho, 2002).

Um outro modelo é proposto por Quazi & O'Brien (2000) *apud* Machado-Filho (2002). Trata-se de um modelo para classificação das visões existentes sobre a responsabilidade social (Figura 1).

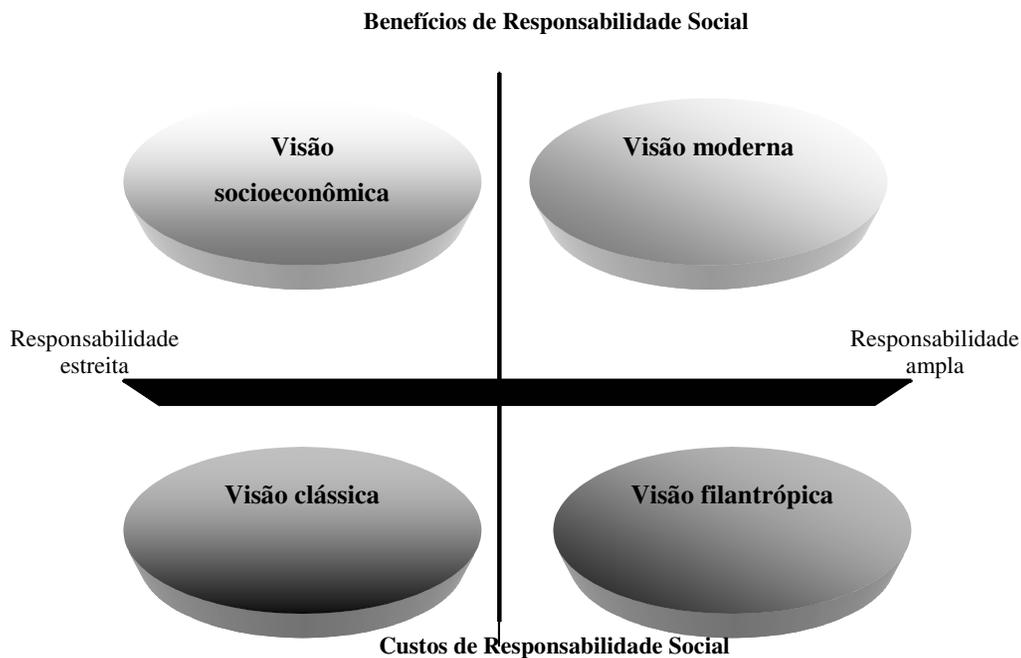


FIGURA 1 Possíveis visões de responsabilidade social empresarial (RSE)
Fonte: Modelo adaptado de Quazi & O'Brien (2000) *apud* Machado Filho (2002).

Neste modelo, Quazi & O'Brien *apud* Machado Filho (2002) discernem entre duas vertentes da responsabilidade social: a responsabilidade ampla, que

compreende as atividades de negócios que vão além das responsabilidades clássicas econômicas da empresa, e a responsabilidade estreita, segundo a qual a função-objetivo da empresa é, basicamente, a maximização do valor para o acionista ou proprietário, e a isto a empresa deve se ater.

A “responsabilidade ampla” se desdobra em dois tipos de visão: a visão que o autor denomina moderna, que seria aquela que, acredita que no longo prazo, as ações de responsabilidade social trazem benefícios para a empresa. A outra visão, denominada filantrópica, defende as ações de responsabilidade social, mesmo que não tragam retornos para a empresa (Quazi & O’Brien, 2000 *apud* Machado Filho (2002)).

Para Quazi & O’Brien (2000) *apud* Machado Filho (2002), a “responsabilidade estreita” se desdobra também em duas visões: a visão socioeconômica que considera que a função-objetivo da empresa é a maximização do valor para o acionista, mas que as ações de responsabilidade social podem ajudar nesta geração de valor. A visão clássica, segundo o autor, defende que as ações de responsabilidade social não geram valor para a empresa e não devem ser desenvolvidas.

2.4 Dimensões de responsabilidade social empresarial – beneficiários das ações empresariais

Na definição dos elementos que compõem o ambiente organizacional, há uma certa unanimidade em reconhecer que o ser humano é um deles, surgindo também classificações que incluem também os recursos físicos, as condições econômicas e de mercado, as atitudes das pessoas e as leis (Oliveira, 1984). As pessoas que compõem o ambiente organizacional são divididas em categorias, nomeadas diferentemente pelos teóricos da responsabilidade social, sejam elas categorias, partes interessadas (*stakeholders*), dimensões, etc. Alguns autores agrupam-nas em duas, três, quatro ou mais categorias, afirmando que as

empresas as consideram como beneficiárias de suas ações socialmente responsáveis. No entanto, nem sempre é possível que a organização dirija os benefícios a todas elas da mesma forma; há sempre uma que é considerada a principal beneficiária, muito embora não seja a única.

O conceito mais difundido de *stakeholder*, proposto por Freeman (1984) *apud* Clarkson (1995), significa o “conjunto de partes que afetam ou são afetadas pela organização”. Entretanto, o seu surgimento é atribuído por Preston ao credo desenvolvido pela General Electric Company durante a época da depressão de 1930. A empresa identificou quatro grupos de “*stakeholders*”: acionistas, empregados, clientes e a comunidade em geral (Preston, 1990 *apud* Clarkson, 1995).

O assunto ganhou maior dimensão a partir dos anos 1990, quando da realização de conferências em Toronto (Canadá), tendo como tema central a teoria dos *stakeholders*, sob a coordenação de Max Clarkson. Desde então, o tema tem sido amplamente discutido na área de estudos denominada “Negócios e Sociedade”, com uma vasta literatura publicada no *Academy Business Management Review*.

A gestão desses *stakeholders* (escolhido para o presente estudo o termo dimensões) é complexa e envolve o reconhecimento de seus valores, direitos e interesses e a busca de um equilíbrio entre eles para que as decisões sejam tomadas dentro de um contexto mais amplo e num horizonte de longo prazo. Um modelo de engajamento na atuação de responsabilidade social requer que os gestores definam os elementos básicos da responsabilidade social, compreendendo as questões que envolvam o tema, identificando os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relações ou dependência e especificando a filosofia de resposta para as questões (Carroll, 1999 *apud* Borger, 2001).

Neste estudo, com base no trabalho de dissertação de Silveira de Mendonça (2002), adota-se a idéia de que a empresa tem ao seu redor seis categorias beneficiárias, aqui chamadas de dimensões de responsabilidade social. São elas: *estratégia e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores e consumidores, comunidade e, finalmente, governo e sociedade*. Cabe ressaltar que cada qual apresenta potencial para representar alvos da atuação social da organização, de acordo com os critérios de entendimento descritos a seguir.

2.4.1 Dimensão estratégia & transparência

Para Silveira de Mendonça (*op.cit.*), a análise dessa dimensão procura demonstrar até que ponto a organização evidencia e dissemina, por meio de suas linhas estratégicas globais, a prática de uma gestão socialmente responsável. Considera também a abertura que a organização proporciona para que sejam discutidas suas estratégias de negócios e questões a elas relacionadas e, finalmente, procura avaliar se a mesma: pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados, a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas, compartilha suas experiências com outras organizações e, por fim, divulga os resultados obtidos por meio da emissão e publicação do balanço social e relatório de gestão.

2.4.2 Dimensão Público Interno

Sobre essa dimensão, pressupõe-se que a organização evidencie esforços e atitudes que sejam comprometidas com o bem-estar dos seus trabalhadores em sentido amplo, reconhecendo-lhes o valor e, principalmente, assumindo a obrigação ética de combater todas as formas de discriminação, aproveitando

dessa forma, as oportunidades oferecidas pela diversidade da riqueza étnica e cultural de nossa sociedade. Conforme Silveira de Mendonça (*op.cit.*), paralelamente, tenta-se buscar elementos que permitam mensurar a melhor disseminação de atributos que, em sentido amplo, representariam: manutenção e ampliação dos atuais níveis de empregabilidade praticados, discernimento e postura ética frente à necessidade de executar processos que envolvam a demissão de pessoas, o estabelecimento de políticas de participação nos resultados, que estejam associadas a programas de capacitação e qualificação profissional realizados sob base contínua.

A empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas a sexo, raça, idade e origem, dentre outras, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado.

Uma recente pesquisa da feita pela *Society for Human Resource Management*, entidade americana ligada à área de recursos humanos, mostra que 63% dos executivos das 500 maiores empresas dos Estados Unidos encaram a diversidade como um caminho para a concepção de um ambiente de trabalho mais criativo e 60% deles a vêem como uma forma de atrair os melhores talentos do mercado (Silveira de Mendonça, *op.cit.*).

Portanto, a diversidade é uma questão estratégica ocasionada pelas mudanças do próprio mercado de trabalho e aumento da pressão pela competitividade, já que um grupo heterogêneo terá mais facilidade de relacionamento com um mercado multicultural.

A responsabilidade social com seu público interno resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como uma menor rotatividade de mão de obra. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Outro aspecto interessante que se pode perceber para a dimensão público interno é que, atualmente, é cada vez maior o incentivo das empresas em programas de voluntariado. O Programa Voluntários (2004)⁵ define voluntário da seguinte forma: “*Voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário*” e Voluntariado Empresarial como “*um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade*”.

O Instituto Ethos (2003) mostra que o voluntariado empresarial “*É um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade*”. Define também Programa de Voluntariado: “*É o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado empresarial*”.

2.4.3 Dimensão meio ambiente

A necessidade de proteção do meio ambiente se traduziu numa preocupação mundial e no surgimento de vários movimentos sociais, caracterizando-se numa mudança cultural que exigiu uma nova postura do setor privado, no lançamento de produtos ou serviços e na revisão de seus processos de produção. A análise dessa dimensão procura auxiliar na investigação e

⁵ Programa do Conselho da Comunidade Solidária que assim o define: “Programa nacional de articulação e promoção do voluntariado. Desde o seu lançamento, em 1997, vem desenvolvendo condições para a disseminação de uma cultura moderna do voluntariado, preocupada principalmente com a eficiência dos serviços e a qualificação dos voluntários e instituições”. Fonte: <www.programavoluntarios.org.br>. Acesso em: 20 fev. 2004.

controle dos possíveis impactos ambientais causados pela atividade produtiva da organização, buscando identificar se ela: conhece os principais impactos ambientais causados por sua atividade e foca a sua ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial à saúde e segurança de seus trabalhadores; estabelece e implementa programas de educação ambiental destinados à comunidade na qual está inserida e se produz análises de impacto de todos seus processos, independentemente do cumprimento de obrigações legais e utiliza de forma coerente e racional os recursos naturais e materiais, envolvidos diretamente com execução de suas atividades produtivas (Silveira de Mendonça, *op.cit.*).

Nesse sentido, a empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo gerado, implanta "auditoria verdes", cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e dissemina para a cadeia produtiva estas práticas relativas ao meio ambiente.

A prática ambientalmente irresponsável acarreta no denominado passivo ambiental (multas e indenizações, gastos com licenças ambientais, etc.), que pode comprometer a saúde financeira de uma empresa. Além da diminuição destas despesas e dos custos - relativos à economia de energia, à redução de lixo e do desperdício -, a empresa preocupada com a questão ambiental obtém ganhos de imagem e marca, reconhecimento da sociedade e a própria sobrevivência a longo prazo, devido aos recursos naturais serem finitos.

Portanto, a adoção de valores ambientais está inserida na responsabilidade social empresarial, representando uma mudança cultural e comportamental baseada na educação, diálogo e influência das partes

interessadas (*stakeholders*), não se caracterizando apenas com o cumprimento da legislação e projetos anti-poluição.

2.4.4 Dimensão fornecedores e consumidores

Sobre a análise dessa dimensão, Silveira de Mendonça (*op.cit.*) apresenta como proposta uma possível inovação nos critérios tradicionais de avaliação, visto que correlaciona, em linha direta, fornecedores e consumidores num único patamar de tratamento. O autor interpreta que, sob este prisma, uma atuação socialmente responsável por parte da organização, obrigá-la-ia a oferecer aos seus clientes a mesma gama de benefícios e vantagens, obtidas quando da execução de suas negociações com fornecedores. Obviamente, a inversão desse raciocínio também é assumida nesse contexto como legítima, verdadeira e factível. Considerando-se, ainda, a influência do marketing na formação de hábitos de consumo das pessoas e na criação de uma imagem que inspire credibilidade e confiança, investiga-se também se a empresa desenvolve parceria com fornecedores, distribuidores e assistência técnica, visando, dessa forma, à constante melhoria da gestão do marketing integrado, criando uma cultura de respeito e valorização diante dos consumidores.

Em suma, entende-se que a valorização das relações com os fornecedores oferece à organização uma oportunidade ímpar de intermediá-la em prol dos seus clientes, garantindo-se assim equilíbrio e equidade no desdobramento dos processos de comercialização. Entende-se também que agir com probidade e equilíbrio na consecução dos negócios assume um viés diferenciado nos relacionamentos verificados entre aqueles atores. Portanto, de acordo com Silveira de Mendonça (*op.cit.*), ao praticar para com seus clientes, o mesmo leque de atributos obtidos junto aos fornecedores, a organização passa a demonstrar de forma clara, objetiva e inequívoca que está angariando, e

concomitantemente, disseminando valores, sob os quais o mundo dos negócios ainda carece de um maior grau de amadurecimento.

Logo, a transmissão dos valores de conduta ética no cumprimento de contratos e no relacionamento com os parceiros são fundamentais para uma atuação socialmente responsável na cadeia produtiva. A organização deve incentivar a adoção de práticas socialmente responsáveis pelos fornecedores, garantindo o cumprimento de padrões de proteção ambiental, segurança e a não utilização de mão-de-obra infantil. Uma empresa socialmente responsável deve considerar seu código de conduta no ato de contratação dos fornecedores e exigir atitudes éticas semelhantes às de seus funcionários para os trabalhadores terceirizados, bem como deve também considerar o desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que não provoquem danos nem expectativas excessivas aos seus usuários e à sociedade, que contenham informações detalhadas nas embalagens e ações publicitárias corretas.

2.4.5 Dimensão comunidade

A dimensão que aponta para um tratamento e relacionamento comunitário, classificado como eficaz e socialmente responsável, reúne questões que necessitam de evidências mais que objetivas por parte das organizações. Sob esse prisma, é muito comum identificar-se que, sob o “*pano de fundo*” de uma atuação realmente comprometida com os interesses, anseios e necessidades comunitárias, muitas organizações utilizam-se do artifício da filantropia para minorar ou atenuar a neutralidade do impacto de sua atuação na comunidade na qual está inserida (Silveira de Mendonça, *op.cit.*). Muito embora a filantropia seja considerada como uma parte importante das ações decorrentes da consciência sobre a urgência de se promover a justiça social, sob pena de se inviabilizar o chamado desenvolvimento sustentável, deve-se perceber que ela é

tão somente uma parte do todo e, como não atua nas causas fundamentais dos desequilíbrios sociais, tem seu poder limitado apenas à amenização dos sintomas desses desequilíbrios (Carvalho, 2000).

Observa-se, então, que a responsabilidade social de uma organização envolve muito mais do que filantropia. E, antes mesmo da adoção de qualquer ação, inclusive filantrópica, a responsabilidade social passa obrigatoriamente pela: identificação, reconhecimento e caracterização dos seus próprios aspectos sociais, como também das crenças e padrões de conduta que interagem com os meios de vida e organização social da comunidade na qual está inserida; avaliação e determinação do tipo e magnitude do grau de mudança causada por tais aspectos na qualidade de vida das pessoas e suas inter-relações e estabelecimento e gerenciamento de planos de ação que promovam a melhoria nos padrões de desempenho social da organização.

A responsabilidade social da empresa na comunidade deve ser condizente com seus valores e prioridades, podendo ser realizada diretamente mediante apoio material e de serviços a projetos comunitários voltados às crianças e adolescentes carentes, educação, saúde e trabalho. Outra forma da empresa atuar na comunidade é por meio da disponibilização de seus funcionários em projetos, caracterizando-se o chamado trabalho voluntário. A divulgação do estímulo ao voluntariado possibilita a valorização e a disseminação no meio empresarial de ações que ofereçam oportunidades para o exercício de cidadania e solidariedade dos funcionários, fortalecendo a imagem da organização.

2.4.6 Dimensão governo e sociedade

Essa última dimensão, segundo Silveira de Mendonça (*op.cit.*), poderá permitir uma avaliação sobre como a organização se comporta em relação aos

seus relacionamentos e ações direcionadas aos aspectos governamentais e sociais. Atitudes de comprometimento e atendimento a requisitos legais e regulatórios, conjugados com uma atuação de mesmo calibre, evidenciadas no campo social, devem proporcionar-lhe uma atmosfera de conformidade, tranqüilidade e senso de civilidade. Em síntese, procura-se mensurar se na sua participação em associações e fóruns empresariais, a organização trabalha ativa e pró-ativamente, contribuindo com recursos diversos, na elaboração de programas, processos e propostas concretas de interesse público e caráter social reconhecidamente comprovado.

O ponto crucial é que os interesses dos grupos são diferentes e, na maioria das vezes, não são convergentes. As organizações têm relações de dependência com as partes interessadas, que não são iguais para todas. Quanto mais crítica e valiosa a participação dos grupos de interesse, maior a dependência da firma, o que significa maior poder de influência sobre esta, sobre seus compromissos, decisões e ações. Nesse sentido, entre os desafios da alta administração e dos que formulam as estratégias, está acomodar ou achar meios de separar a organização das demandas das partes interessadas de controlar recursos críticos.

2.5 Conduta empresarial orientada para a responsabilidade social

Esta parte do referencial teórico se dedica a apresentar o que se espera de uma conduta orientada para a responsabilidade social, conduta esta que pode abarcar uma ou mais dimensões (*stakeholders*) de responsabilidade social. Essa conduta pode ser variável em função da liderança e compromisso da alta administração, de valores, princípios e políticas adotadas pela empresa, direção que é dada do discurso à prática, exercício de estratégias orientadas para as dimensões e possíveis formas de avaliação que a empresa realiza do seu desempenho social. Vale ressaltar aqui que, de acordo com as práticas realizadas

pela empresa, esta poderá apresentar uma ou outra visão de responsabilidade social.

Nesse sentido, um modelo de engajamento na atuação de responsabilidade social requer que os gestores definam os elementos básicos da responsabilidade social empresarial (RSE), compreendendo as questões que envolvam a responsabilidade social, identificando os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relações ou dependência e especificando a filosofia de resposta estas questões. Refere-se, ainda, ao processo de tomada de decisão relacionada aos valores, normas que dizem respeito às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente e inclui uma série de práticas desejáveis igualmente para sociedade em geral, bem como para as empresas.

Mesmo a empresa possuindo problemas em alguma área, pode ser socialmente responsável, visto que a responsabilidade social é um processo que nunca se esgota. Não é coerente dizer que uma empresa chegou ao limite de sua responsabilidade social, pois sempre há algo a se fazer. Dessa forma, uma auto-avaliação pode ser o primeiro passo que uma empresa deve dar para mostrar onde é necessário melhorar suas políticas e práticas e, a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas.

Um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade e para a empresa se for realizado de forma autêntica. A empresa precisa ter a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, para aquelas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, alguns resultados podem ser sentidos, como a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade.

As empresas que estão engajadas no aperfeiçoamento da responsabilidade social, que desempenham um papel de liderança por suas iniciativas na área social, evidenciam que a RSE é mais do que uma série de iniciativas, gestor ou práticas isolados motivados pelo marketing social, relações públicas ou outros benefícios. Permeando várias atividades das empresas, as iniciativas podem ser tomadas em vários setores da empresa, mas devem ser expressões de um esforço sistemático da empresa para atingir as metas e os objetivos sociais. As políticas, processos, práticas e programas são vistos como partes integrantes das operações de negócios das empresas, do processo de tomada de decisão, com o apoio da alta administração (Borger, 2001).

A incorporação da responsabilidade social e a atuação são vistos como um processo com diversas fases, as quais Wheeler & Sillanpää (1997) *apud* Borger (2001) denominam de a inclusão dos *stakeholders* ou “*stakeholding*” ou partes interessadas ou, ainda, dimensões; trata-se de um processo contínuo, sendo necessário revisar constantemente os objetivos e as metas. A relação tem como fundamento a confiança, a integridade e o foco é a sustentabilidade de longo prazo. A bases do processo são a liderança e o comprometimento ou o primeiro passo do processo.

2.5.1 Liderança e compromisso da alta administração

Uma das constatações mais consistentes dos historiadores, sociólogos e empiristas é que a liderança depende de uma situação particular, da tarefa a ser assumida e das características dos liderados (Schein, 1996).

Os métodos mais diretos de liderança incluem comando, decisões sobre recursos e promoções e direção pessoal dos indivíduos. Quando as organizações se tornam maiores e mais complexas, as intervenções diretas vão se distribuindo pelos níveis hierárquicos e a liderança exercida pela alta administração

concentra-se em comunicação para inspirar visão e valores, em ouvir e cuidar dos seguidores, liderando pelo exemplo pessoal (Pinchot, 1996 *apud* Borger, 2001).

Nos estágios iniciais de criação da organização, o líder é o empresário, imprimindo a sua visão à organização, sendo visto como a mola propulsora da empresa. O empresário tem uma missão a cumprir, a qual se traduz em valores genuínos para a organização e clientes. Segundo os diversos autores, o empreendedor não tem como propósito ganhar dinheiro, mas a necessidade de realização; o sucesso financeiro é uma consequência da realização de sua missão (Borger, 2001).

Além da visão, o líder empreendedor fornece a energia necessária para levar a empresa a cabo, com base nas suas convicções pessoais. A grande dificuldade da empresa é manter o espírito do empreendedor e comunitário, quando as organizações começam a crescer, enfrentar a competição, o amadurecimento dos produtos e mercados e o envelhecimento da geração do fundador. É necessário criar oportunidades para novos líderes, processo este que pode ser conduzido pelo fundador, mas, não sendo este capaz de atender aos desafios dessa fase da organização, sua geração pode ser substituída, encontrando-se formas de desenvolver novos centros de poder — como o conselho de diretores, que força o fundador a se afastar das funções de executivo e exercer outros papéis na organização (Borger, *op. cit.*).

Nestas circunstâncias, destaca-se o papel do administrador profissional, que precisa entender a cultura da organização, com suas forças e fraquezas; desenvolver processos que ocorram em pequena escala e com pessoas jovens e processos que funcionem numa escala global e com empregados maduros; nesse estágio da organização, o líder é visto como o sustento da cultura.

A experiência demonstra que estruturas burocráticas e autocráticas têm menos condições de responder às questões sociais e ambientais e às expectativas

dos grupos de interesse (Borger, *op. cit.*). As ações sociais derivam da vontade pessoal de alguns, sem um processo de consulta regular às partes interessadas, e acabam sendo iniciativas isoladas que dependem da esfera pessoal de decisão daqueles que têm o poder, podendo ser interpretadas como atitudes paternalistas.

A tarefa de um líder não é mais assumir as responsabilidades que poderiam e deveriam ser de outros que estão em posições hierárquicas mais baixas. Isso significa que, em vez de decidir pelo trabalhador, deve-se fazê-lo responsável pela decisão. A tarefa do líder é assegurar que os indivíduos e os grupos tenham a competência e a capacidade de assumir as responsabilidades que lhes são outorgadas.

A alta administração é “responsável” pelo desempenho econômico e social da empresa e responde legal e moralmente perante a sociedade pela atuação desta. Nesse sentido, o papel da direção das empresas na criação de processos que propiciem os componentes organizacionais e institucionais para o discurso e a prática da atuação orientada para a responsabilidade social é essencial.

2.5.2 Bases da responsabilidade social empresarial: valores, princípios, missão e políticas

Se a RSE faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, devem ser declarados em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa. As empresas precisam definir o que apóiam, o que desejam das relações com as partes interessadas e o que esperam em troca; precisam desenvolver uma série de valores e princípios éticos que sustentam o crescimento das mútuas relações. Desenvolver a missão social de uma empresa implica compartilhar uma visão de que a empresa vai além da maximização de lucros. Valores e princípios éticos definem como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas e

provêm o contexto dentro do qual as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomadas (Borger, *op. cit.*).

A RS deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todos.

Os valores podem ser formalmente explicitados e ou são implícitos ou informais, influenciando as práticas diárias. A formalização da incorporação da RSE na missão, princípios e códigos de conduta, não significa que faça parte da cultura organizacional.

A missão não é suficiente para criar um clima moral desejado; ela fornece um indicador forte da filosofia da administração que, provavelmente, será observado pelos empregados e outros grupos afetados pela atuação da empresa e terá sustentação mediante os processos organizacionais que transformarão o discurso em prática.

O engajamento na responsabilidade social leva a mudanças nas empresas — a estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e o ambiente organizacional estão na esfera da direção empresarial.

Para Wheeler & Sillanpää (1997) *apud* Borger (2001), a principal questão da governança corporativa é a estrutura de poder -- quem dirige, quem controla e quem supervisiona a distribuição do poder. Se os negócios devem ser mais responsáveis, devem-se equilibrar os interesses de longo prazo e curto prazo para todos os *stakeholders*. Portanto, a premissa do modelo das relações com as partes interessadas é de que estas terão um nível de poder suficiente para participar efetivamente da formulação de políticas, compartilhar dos valores, da missão, dos processos e dos resultados.

Essa não é uma questão fácil, não implica que as empresas devem transformar-se em democracias, cooperativas ou ter em seus conselhos de

diretorias representantes das partes interessadas, mas reconhecer que as partes interessadas investem recursos, tempo e energia nas empresas.

Muitas empresas estabelecem comitês de ética e responsabilidade social nos seus conselhos para rever as estratégias, monitorar as atividades, dar orientação e tornar decisões sobre questões que emergem. Outras não estabeleceram comitês, mas os conselhos de diretoria consideram as questões de responsabilidade social e, ainda, criam-se diretrizes e normas de conduta para dirigir as questões de responsabilidade social. Pode ter um executivo responsável pela RSE ou o CEO pode se responsabilizar (Borger, *op. cit.*).

2.5.3 Direção da empresa – do discurso à prática de responsabilidade social

Se os processos de comunicação são limitados, criam-se dificuldades para implementar programas e ações sociais, que são protelados e cujos recursos para a sua execução não se viabilizam, bem como não se criam condições e ambiente para a RSE e não há incentivos para a colaboração.

Deve-se diminuir ou eliminar a distância entre o que a organização e a administração dizem do que realmente se faz. A direção (alinhamento) começa com a revisão dos sistemas existentes para identificar áreas em que as mudanças são necessárias; este é um processo de auto-avaliação das políticas, processos e sistemas internos das empresa. É fundamental rever os sistemas e recursos internos para promover a capacitação dos empregados para tomar as decisões, engajar-se na RSE, reconhecer seus esforços na avaliação de seu desempenho e promover a comunicação interna e externa de forma transparente e aberta (Borger, *op. cit.*).

2.5.4 Exercício de estratégia orientada para as dimensões

A RSE deve ser integrada ao planejamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa. A estratégia consiste no mapa para a empresa focar as relações com os *stakeholders* e reorientar as relações existentes. Se não há uma estratégia, a empresa não tem uma atitude pró-ativa (Borger, *op. cit.*). A estratégia identifica as dimensões relevantes e as questões sociais e ambientais-chave, define as prioridades aos objetivos para cada parte interessada e formula um plano de ação.

2.5.5 Avaliação

Adotar códigos de ética⁶ ou conduta, princípios, normas e estratégias não é suficiente. É preciso demonstrar, relatar como estes foram implementados nas práticas gerenciais diárias para as dimensões (*stakeholders*) que têm interesse em conhecer mais sobre o desempenho da RSE das organizações, assim como se a corporação está considerando a sua visão, expectativas e a sua percepção sobre os resultados (Borger, *op. cit.*).

A diferença entre os processos de avaliação tradicionais que verificam o desempenho financeiro e econômico das empresas e os que verificam o

⁶ O código de ética é um documento que diz quais são os princípios éticos que orientam a organização na condução dos negócios e que devam atender aos interesses de seus públicos. Porém, não é a existência de um código de ética que comprova a conduta da empresa. A vivência de princípios é o que assegura o caráter ético, prioritário para os públicos quando consideram sua relação com as empresas. O código e a ética devem ser incorporados naturalmente ao *modus operandi* das organizações. Porém, alguns aspectos têm de ser levados em consideração, segundo Ferrell et al (2001). Um deles é a constatação de que as empresas precisam ter lucro para sobreviver no mercado e o outro é a conciliação de interesses entre a “gana” de ter lucro e os desejos e as necessidades da sociedade. A forma como obtêm o lucro e a busca pelo equilíbrio entre os dois pontos de interesse (sociedade e empresas) caracteriza a conduta e a ética das organizações com seus públicos.

desempenho social é de que estes não podem se basear apenas em abordagens quantitativas que verificam os resultados (Borger, *op. cit.*). São também necessárias abordagens qualitativas para verificar os processos e procedimentos, como nas auditorias de qualidade e ambiental e, ainda, que inclua a percepção das partes interessadas em relação ao comportamento social das empresas, o que torna o processo de avaliação mais complexo.

Por exemplo, a avaliação ambiental, extremamente rara até a última década, passou a ser uma preocupação corrente para muitas empresas. No decorrer do tempo, o processo de avaliação foi se sofisticando, transformando simples relatórios ambientais em auditoria ambiental, com resultados positivos para os negócios, como aumento da eco-eficiência e economia de custos.

O processo de avaliação compreende a revisão das políticas e diretrizes em relação às dimensões de responsabilidade social, o estabelecimento dos indicadores e *benchmarks*, a consulta aos *stakeholders*, a auditoria interna e a preparação e documentação do processo e divulgação (Borger, *op. cit.*).

Nesse sentido, a avaliação do grau de responsabilidade social apresenta-se como um desafio para a administração, pois nenhuma organização é 0% ou 100% socialmente responsável. Entre um extremo e outro, existem diversos graus, cuja medição se torna extremamente complexa. Alguns métodos de realizá-la podem ser aqui exemplificados.

O balanço social reúne um conjunto de informações sobre as atividades sociais desenvolvidas por uma empresa, que objetivam uma melhor gerência e planejamento dos recursos humanos, naturais e relações com seus parceiros, ou seja, informações sobre suas contribuições para a comunidade em que está inserida, o meio ambiente, os empregados e a sociedade como um todo, demonstrando as ações desenvolvidas em relação ao âmbito interno e externo e o valor gasto. Estas ações sociais são constituídas de doações, filantropia,

parcerias com governo, investimento no meio ambiente, patrocínio a projetos sociais e gastos em campanhas publicitárias, dentre outros (Sucupira, 2003).

Neste contexto, o Balanço Social se constitui numa radiografia do comportamento da empresa em relação às suas responsabilidades públicas, relacionamento com *stakeholders* e preservação ambiental, sendo uma forma de avaliação e planejamento de seu comportamento perante a sociedade. Tramitou no Congresso Nacional Brasileiro, em 2002, um projeto de lei número 3116 que estabelece a obrigatoriedade de publicação do *Balanço Social* por empresas privadas com mais de 100 funcionários e por todas as empresas públicas ou concessionárias e permissionárias de serviços públicos (BNDES, 2000). Independentemente da obrigatoriedade, diversas empresas no Brasil já elaboram o balanço social para distribuição ao conjunto de seus *stakeholders*.

As pressões da sociedade em relação às atitudes socialmente responsáveis das empresas resultaram em iniciativas referentes à normatização dos modos de gestão relacionados ao meio ambiente, saúde e segurança dos funcionários e à responsabilidade social empresarial como um todo. Após a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992 no Rio de Janeiro (ECO 92), iniciou-se uma tendência de normatização dos produtos e dos meios de produção em busca da qualidade do meio ambiente, sendo criada em 1996 a série ISO 14000, e os processos de certificação de conformidade da série ISO 14001, que focam especificações e diretrizes para o Sistema de Gestão Ambiental (Instituto Ethos, 2002). A ISO 14001 é uma norma que explicita diretrizes e padrões internacionais, referentes a métodos e análises que especificam as exigências de um sistema de gestão ambiental. Seus requisitos são aplicáveis a todos os tipos e tamanhos de organizações, possibilitando certificar que uma determinada organização possui um sistema de gestão ambiental (SGA) e que seus processos de produção, distribuição,

utilização e descarte estão de acordo com a legislação ambiental pertinente e não presente, ou reduza ao mínimo, danos à natureza (Campos et al., 2004).

De acordo com o Instituto Ethos (2002), no final de 1997, foi criada a norma AS-8000 pelo *Council on Economic Priorities* (CEP), que aborda as questões sociais relativas às condições de trabalho dos funcionários, local de trabalho e ao controle dessas questões na cadeia de fornecedores. Esta norma foi impulsionada principalmente pela força de trabalho e sindicatos, que reivindicavam melhoria na qualidade de vida, empregabilidade, condições de trabalho, remuneração, segurança e saúde, a fim de evitar lesões e doenças, perdas patrimoniais, rotatividade e absenteísmo, dentre outros.

Em 1999, o *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) desenvolveu a AA-1000, uma norma internacional com foco em assegurar a qualidade da responsabilidade social, cidadania, relato e auditoria, que contempla a avaliação do desempenho ético e social, o envolvimento e comprometimento dos *stakeholders*, os valores e administração corporativa, os impactos dos produtos e serviços e a preservação do meio ambiente (Instituto Ethos, 2002). Essa norma abrange todas as outras apresentadas até aqui e ainda contempla a importância do relacionamento com todos os *stakeholders* no desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, estando relacionada aos âmbitos ético, social e econômico.

A *Dow Jones Indexes*, em parceria com a *SAM Sustainability Group* criou o *Dow Jones Sustainability Group Index*, ou somente DJSGI, que é o primeiro índice global de sustentabilidade utilizado na busca das 10% melhores performances entre as empresas líderes em sustentabilidade. Este índice está totalmente integrado aos demais índices da Dow Jones Global e sua análise considera tanto as diversidades geográficas, quanto os diferentes segmentos de negócio (Dow Jones, 2003). A criação do DJSGI mostra que as atitudes éticas praticadas pelas organizações nos ambientes interno e externo exercem impacto

positivo sobre as percepções e expectativas dos investidores que, assim, avaliam a qualidade da gestão e o posicionamento mercadológico da empresa.

Em junho de 2000, o Instituto apresentou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, como uma ferramenta de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. O método consiste basicamente em um questionário com diversos indicadores, a ser respondido pelas próprias empresas interessadas em medir seu grau de responsabilidade social. Além de medir o grau de comprometimento da empresa com a sociedade, os Indicadores também fornecem uma ferramenta de auto-análise e um modelo de gestão para as empresas, por indicar os caminhos para que estas se tornem mais socialmente responsáveis (Instituto Ethos, 2000).

Em 1995, por meio da criação do Programa Empresa Amiga da Criança, a Fundação Abrinq, estimulou o envolvimento do empresariado brasileiro no combate à exploração do trabalho infantil. Basicamente, uma empresa que atendesse a alguns pré-requisitos sobre sua responsabilidade em relação aos direitos das crianças e adolescentes, receberia uma certificação de qualidade na forma do selo Empresa Amiga da Criança estampado em seus produtos. São três os pré-requisitos necessários para que a empresa possa ganhar a certificação: a empresa deve assinar um compromisso de não utilização da mão-de-obra infantil, deve apoiar ou desenvolver ações sociais que melhorem as condições de vida de crianças e adolescentes e, finalmente, deve divulgar os compromissos assumidos para sua rede de parceiros, clientes e fornecedores, favorecendo o engajamento de mais atores sociais no processo (Borger, 2001).

Em decorrência dos mecanismos de avaliação e prestação de contas, revisam-se as práticas adotadas, verificam-se os sucessos e falhas e inicia-se o processo novamente para a melhoria contínua, de modo a chegar a um modelo colaborativo da empresa com as dimensões de responsabilidade social.

Finalmente, cabe aqui ressaltar que o comportamento social das empresas difere de organização para organização; o desenvolvimento da atuação orientada para a responsabilidade social empresarial é complexo, porque as organizações são compostas por muitas pessoas com diferentes posições na hierarquia organizacional, crenças, valores e interesses divergentes e por muitos processos que requerem coordenação, bem como o ambiente institucional, social, cultural e econômico gerando expectativas e padrões de comportamento diferentes para os indivíduos, entidades e agentes sociais que interagem com as empresas.

3 METODOLOGIA

Os objetivos da pesquisa determinam o método, o tipo de pesquisa e a estratégia de pesquisa a ser aplicada. Há necessidade de se descrever a trajetória percorrida para alcançar os objetivos propostos em toda investigação científica.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Alencar (2000), a seqüência de análises parciais indica o caráter interativo da pesquisa qualitativa, significando que as pressuposições do pesquisador, ao iniciar o estudo, podem ser modificadas durante o próprio processo de investigação, acarretando, por seu turno, a reformulação das questões de pesquisa ou, até mesmo, do problema de pesquisa. E, de acordo com Sampaio (2001), a pesquisa qualitativa não é uma pesquisa para qual não se tem fôlego de estudar número suficiente de eventos que permitam generalização, nem está às voltas com um tipo de objeto que permita apenas mensuração não métrica e tão pouco é uma abordagem menor da ciência porque não consegue fixar com fundamento as leis que estabelecem relações determinantes ou probabilísticas entre eventos. Trata-se de um tipo de pesquisa própria para análise em profundidade de fenômenos, na qual se pressupõe ou se busca entender melhor a singularidade ou a subjetividade. Nesse sentido, o presente estudo possui a natureza qualitativa, tendo como característica a seqüência circular/interativa de pesquisa.

A pesquisa qualitativa que ora se apresenta tem o estudo de casos como principal enfoque metodológico, o qual permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (Yin, 1989).

Pettigrew (1985 *apud* Lazzarini, 1997) destaca que novas linhas de pesquisa em ciências sociais têm procurado abordar aspectos gerais do problema em estudo, o que, por si só, exige uma abordagem mais contextual. Lazzarini (*op.cit.*) acrescenta que o estudo de caso é particularmente útil neste tipo de enfoque, pois o objetivo é contextualizar e aprofundar o estudo do problema, sem buscar determinar a incidência do fenômeno no seu universo.

O método de pesquisa qualitativa baseado no estudo de caso é recomendado para os estudos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos. Ele permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos em seu contexto real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais, mudanças na vizinhança, relações internacionais e maturação de indústrias (Yin, 1989).

O autor ainda esclarece que é uma estratégia preferível quando são propostas as questões “como” ou “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando os fenômenos são contemporâneos e estão presentes num contexto de nossa realidade. Estas considerações permitem concluir que o estudo de casos é uma estratégia de pesquisa indicada para o presente estudo.

3.2 Modelo analítico para caracterizar o engajamento em responsabilidade social

A atuação social da empresa, pelo exposto na teoria, envolve uma série muito numerosa de questões que têm impacto no conjunto de agentes sociais que interagem com a empresa. Incluir um número muito grande de variáveis não é viável em uma pesquisa do tipo que se pretende desenvolver, portanto, para caracterizar o engajamento na Responsabilidade Social Empresarial. Foram selecionados alguns fatores relevantes que caracterizam a atuação social empresarial, tomando como base a revisão bibliográfica efetuada. Também é

preciso salientar que há um grande desconhecimento sobre todas as possíveis variáveis que podem influenciar o comportamento social das empresas, bem como sua visão e dimensões de responsabilidade social praticadas.

No intuito de facilitar a análise do presente trabalho, buscou-se a utilização de um modelo analítico. O modelo analítico proposto, adaptado de Borger (2001), seleciona um conjunto de categorias de indicadores que caracterizam a conduta social/ambiental da empresa, visão e dimensões praticadas e o contexto em que a empresa atua de modo a verificar se há uma relação entre essas categorias e se houver, qualificá-las sem a preocupação causal e permitir a análise da relação, tendo em vista que esse campo de conhecimentos é bastante recente.

No sentido de investigar os objetivos propostos pela pesquisa, utilizar-se-ão variáveis dependentes, independentes e intervenientes, salientando que não há preocupação em estabelecer uma relação causal entre as variáveis. Elas apenas ajudarão a elucidar a visão e as dimensões de responsabilidade social das empresas estudadas de acordo com suas características organizacionais e conduta social/ambiental.

As variáveis que caracterizam a conduta social da empresa são assumidas como variáveis independentes, que presumidamente antecedem a outro conjunto de variáveis dependentes. As variáveis que caracterizam a visão e dimensões de responsabilidade social praticadas são assumidas como dependentes. O contexto sócio-econômico em que atua a empresa será assumido como um conjunto de variáveis intervenientes.

De acordo com Stoford & Baden-Fuller (1996) *apud* Borger (2001) pesquisas realizadas verificaram que as características organizacionais como o tamanho das empresas, o controle acionário, a origem do capital e os contextos econômico e social são fatores importantes que afetam a atuação social das empresas. Segundo a autora, algumas pesquisas realizadas nos Estados Unidos

constataram que o tamanho da empresa é um fator primário para as doações corporativas; empresas maiores são mais generosas porque seus programas são mais formalizados e profissionais.

Esses trabalhos ilustram como a lógica da pesquisa proposta no modelo analítico é uma orientação para a análise, sem a preocupação de estabelecer ou verificar a relação de causalidade.

A Figura 2 apresenta a estrutura metodológica da pesquisa.

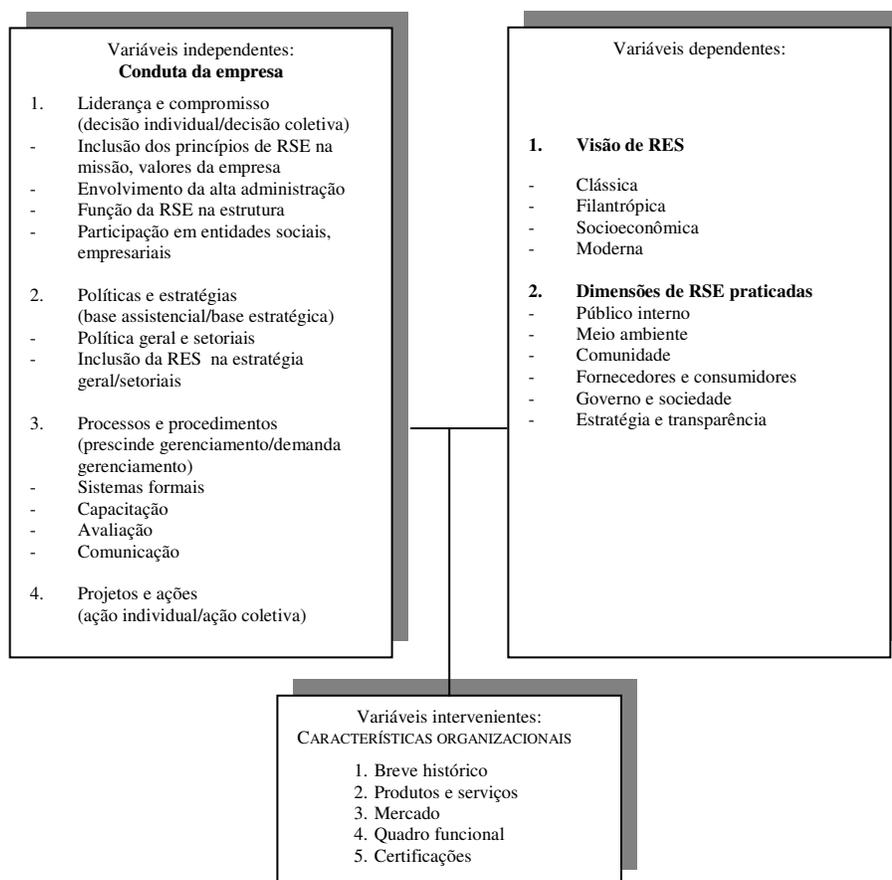


FIGURA 2 Estrutura metodológica da pesquisa
Fonte: Adaptações de Borger (2001).

Como pode-se observar pela Figura 2, o conjunto de variáveis que está sendo caracterizado pela conduta da empresa orientada para a Responsabilidade Social é constituído por quatro variáveis e, cada uma delas, por um conjunto de indicadores. O conjunto das variáveis dependentes é constituído pela visão da empresa e dimensões de responsabilidade social praticadas e o conjunto das variáveis que representa o contexto em que a empresa atua é representado pelas características organizacionais, formadas por uma série de indicadores. Na busca de se esclarecer ainda mais o modelo analítico, resta dizer que, de acordo com as características organizacionais e conduta da empresa, ela terá uma ou outra visão de responsabilidade social, bem como beneficiará uma ou outra dimensão de *stakeholders*. A seguir será apresentada uma breve descrição de cada uma das variáveis e seus respectivos indicadores.

3.2.1 Contexto em que a empresa atua

Refere-se às circunstâncias que influenciam o comportamento da empresa, que incluem o contexto econômico, o mercado em que a empresa atua e o ambiente institucional. São operacionalizadas por: setor de atividade econômica, porte da empresa (faturamento ou número de empregados), origem do capital e controle acionário, área de atuação da empresa (nível local, regional, nacional, internacional) e mercado em que atua.

3.2.2 Variáveis da conduta empresarial orientada para responsabilidade social

3.2.2.1 Liderança e compromisso com a RES - decisão individual/decisão coletiva

A liderança é um fator crítico para o engajamento da RSE (Wheeler & Sillanpää, 1997 *apud* Borger, 2001 e Schein, 1996). As ações e os

comportamentos dos líderes pesam significativamente no comportamento dos empregados, fornecem padrões de conduta e o contexto cultural de atuação para os membros participantes da empresa.

Os indicadores que compõem a liderança e o compromisso são:

- a) princípios da RSE na missão, visão e valores da empresa – os princípios fundamentais aos quais a empresa declara adesão, os compromissos éticos e sociais da empresa explicitados na missão, visão da empresa aprovada pela diretoria e disponível para o público (Wood, 1996; Logsdon & Yuthas, 1997; Makower, 1994; Svedsen, 1998 *apud* Borger, 2001);
- b) existência da Função RSE - a organização da função da RSE na estrutura organizacional da empresa, que se encarrega de fomentar e direcionar a RSE na empresa (Logsdon & Yuthas, 1997; Wheeler & Sillanpää, 1997; *apud* Borger, 2001);
- c) envolvimento da alta administração – comprometimento da alta administração com os princípios da RSE, participação e apoio da alta diretoria em todos os níveis de atividade, a transmissão dos valores, a visão e a missão entre os participantes da organização (Logsdon & Yuthas, 1997 *apud* Borger, 2001);
- d) participação em entidades e associações profissionais e sociais – a participação dos membros da diretoria, gerência e os funcionários em associações profissionais, empresariais, entidades sociais, órgãos públicos e outros indicam a atitude da gestão para a construção de relações da empresa com a comunidade e a sociedade (Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).

3.2.2.2 *Políticas e estratégias – base assistencialista/base estratégica*

As políticas traduzem os princípios e as diretrizes adotados para as diversas áreas da empresa.

- Política de RSE – formulação de políticas orientadas para a RS, em termos gerais e setoriais (políticas de recursos humanos, marketing, pesquisa e desenvolvimento, política de meio ambiente, política para as relações com os fornecedores) (Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää; 1997, *apud* Borger, 2001).
- Inclusão da RSE na estratégia geral da empresa – análise sistemática para identificar oportunidades e ameaças, identificação e seleção das partes interessadas, definição dos objetivos e metas sociais, planejamento das ações (Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).

3.2.2.3 *Procedimentos e práticas gerenciais – prescinde gerenciamento/demanda gerenciamento*

O engajamento na responsabilidade social implica o alinhamento dos sistemas internos das empresas, adotando procedimentos e práticas orientados para a implementação dos objetivos, políticas e estratégias orientadas para a RSE e para assegurar a adesão aos valores corporativos.

- a) Formalização da RSE – a formulação de regras, manuais, códigos de conduta orientados para RSE (Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).
- b) Avaliação do desempenho social – sistemas de avaliação dos impactos sociais e ambientais das operações da empresa, sistemas de premiação e

punição dos participantes, avaliação das atividades existentes (Zadeck, 1997; Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).

- c) Capacitação e aprendizagem – processo de consulta e envolvimento dos partes interessadas e participação destas no treinamento, campanhas e eventos, formação profissional (Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).
- d) Comunicação e informação – procedimentos para a captação, elaboração e disseminação da informação, comunicação de regras, informações e orientações do reforço, esclarecimento de dúvidas com as partes interessadas (Zadeck, 1997; Svedsen, 1998; Wheeler & Sillanpää, 1997, *apud* Borger, 2001).

3.2.2.4 *Projetos e investimentos sociais – ação individual/ação coletiva*

Transformação das políticas, estratégias e planos em ações efetivas orientadas para a RSE (Wood, 1996 *apud* Borger, 2001). Caracterização e escopo dos projetos e ações desenvolvidas para atender aos objetivos e metas sociais.

3.2.3 Variáveis da visão e dimensões de responsabilidade social

Para a classificação da visão praticada pela empresa, será utilizado o modelo de Quazi & O'Brien *apud* Machado Filho (2002), citado no referencial teórico, o qual classifica, segundo a conduta da empresa, as visões em clássica; filantrópica; socioeconômica e moderna.

Com relação à análise das dimensões da responsabilidade social praticadas pela organização, utilizou-se a metodologia proposta por Silveira de Mendonça (2002).

Cada dimensão a seguir apresenta potencial para representar alvos da atuação social da organização: estratégia e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores e consumidores, comunidade e, finalmente governo e sociedade.

O modelo de Silveira de Mendonça (2002) propõe a aplicação de um questionário (ANEXO A) que, depois de tabulado, indicará uma faixa de pontuação, a fase e o detalhamento em que se encontra a organização pesquisada. Objetivando facilitar essa visualização, o instrumento propõe também a utilização de uma matriz, cujo foco é apresentar uma proposta de distribuição, por faixa de pontuação obtida, que auxilie os atores envolvidos a interpretar, com maior grau de facilidade, os resultados atingidos conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 Detalhamento das fases sugeridas por faixa de pontuação obtida para cada dimensão de responsabilidade social

Faixa de pontuação	Fase sugerida	Detalhamento
de -18 a -1	Área de atuação incipiente	Nessa faixa de pontuação a organização demonstra total despreparo e nenhum comprometimento com a adoção de uma gestão responsável
de 0 a 4	Sensibilização para a prática de ações sociais	As organizações enquadradas nessa faixa de pontuação encontram-se em fase de sensibilização das suas práticas sociais. As ações existem, mas ainda são timidamente percebidas e implementadas.
de 5 a 9	Consolidação percepção e aprimoramento conceitual	A consolidação e o aprimoramento conceitual servem de alavanca de percepção e intensificação das práticas sociais.
de 10 a 14	Ações e práticas sociais plenamente consolidadas	Demonstra plena consolidação das dimensões de uma gestão social eficiente e ainda em fase de progressão.
de 15 a 18	Atuação de excelência	Sistema de gestão calibrado com os critérios e dimensões da responsabilidade social. Faz jus ao título de Organização Cidadã.

Fonte: Modelo elaborado por Silveira de Mendonça (2002).

3.3 Coleta, análise e tratamento de dados

Neste estudo, optou-se pela triangulação de diferentes técnicas de coleta de dados: análise documental (coleta de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, internet e material institucional de organizações que promovem a difusão do conceito, bem como documentos primários, ou seja, documentos das empresas estudadas), entrevistas em profundidade com os gestores ou principais membros das empresas ligados às atividades de responsabilidade social, questionário estruturado e observação não-participante.

A utilização dos métodos múltiplos (triangulação) impõe-se para estabelecer diferentes visões sobre um mesmo fenômeno. Documentos, observação não-participante, questionário estruturado e entrevistas foram confrontados com o intuito de investigar a conduta social/ambiental das empresas pesquisadas, buscando desta forma responder aos objetivos do trabalho.

A tabulação do questionário estruturado foi realizada no aplicativo Microsoft Excel 97[®].

O estudo baseou-se em análise descritiva, documental e de conteúdo. Cabe ressaltar aqui que a análise de conteúdo foi utilizada para analisar e tratar os dados obtidos nas entrevistas. As entrevistas abertas (ANEXO B) realizadas com os membros das empresas que estavam mais ligados às atividades de responsabilidade social foram gravadas em fita para, posteriormente, serem transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é conceituada para Bardin (1979), como sendo:

“Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1979, p.42).

Bardin (1979) caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Contudo, para sua operacionalização, devem ser seguidas algumas regras de base, por meio das quais se parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado.

A análise dos dados tratará de descrever os valores (conteúdos) assumidos pelas variáveis relacionadas à conduta social orientada para a responsabilidade social – liderança e compromisso, políticas e estratégias, procedimentos e ações sociais/ambientais, às relacionadas com a visão e dimensões de responsabilidade social praticadas e o contexto de atuação da empresa. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, juntamente com análise documental e resultados do questionário estruturado aplicado e, posteriormente, foram verificadas as relações existentes entre estas categorias de variáveis, conforme o modelo analítico proposto.

3.4 Delimitação da pesquisa

O universo em que se realizou a investigação é composto por duas empresas da cadeia automobilística, porém, de elos distintos, identificadas na Figura 3.

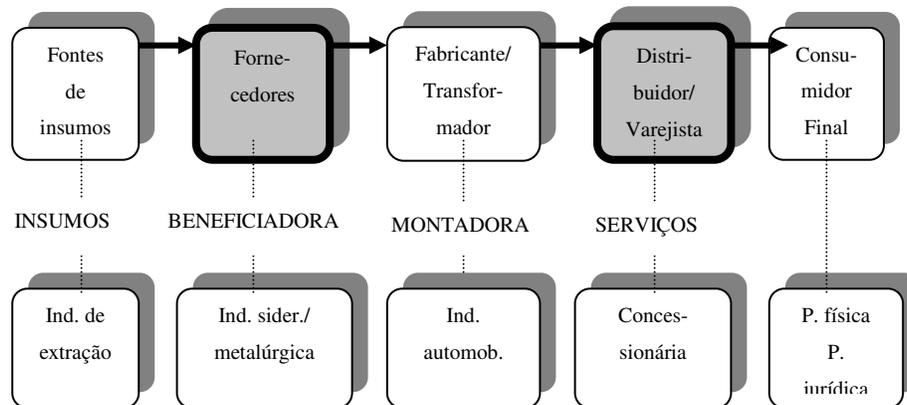


FIGURA 3 Cadeia logística da indústria automobilística
 Fonte: Aligleri (2002).

Cabe ressaltar que a presente pesquisa não visa fazer comparações, haja vista as grandes diferenças existentes entre as duas empresas analisadas, desde mercado de atuação, clientes, porte, contexto institucional, fornecedores, etc. O que se busca aqui é conhecer as diferentes facetas do termo “Responsabilidade Social” para empresas de uma mesma cadeia, porém, com características distintas.

Optou-se pelo setor automobilístico, já que é um dos setores mais presentes no cenário industrial e, com frequência, apresenta inovações que posteriormente se convertem em paradigmas para outros setores produtivos. Também porque a cadeia automobilística é uma das mais ricas da economia, geradora de grande impacto social que se deve, principalmente, à complexidade do bem produzido.

As empresas estudadas tiveram seus nomes alterados para conservar a neutralidade do trabalho. No caso da empresa pertencente ao elo de beneficiadora, lhe foi atribuído o nome fictício de Fornecedora S.A., enquanto que a empresa situada no elo da distribuição de veículos teve seu nome alterado para Distribuidora Ltda. A Fornecedora S.A. foi escolhida para participar do

presente estudo em função de ser uma multinacional renomada, ou seja, acompanhar as exigências do mercado internacional, no caso, ligado à responsabilidade social e a Distribuidora Ltda. foi escolhida em função do marketing social que realiza. No caso, as duas empresas se encontram instaladas no estado de Minas Gerais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Aspectos gerais da cadeia automobilística

A indústria automobilística tem assistido a mudanças intensas nas formas de organização do trabalho e da produção. O setor automobilístico em geral passa por freqüentes altos e baixos, pelo fato de estar altamente dependente dos rumos da economia mundial (flutuação do câmbio, taxas de juros, impostos como IPI, ICMS, a volatilidade dos preços dos combustíveis, etc.) que afetam diretamente os negócios.

Todavia, trata-se também de um setor maduro e fortemente concentrado em termos de empresas e regiões produtoras, com processos produtivos e tecnológicos relativamente difundidos. Três regiões (Ásia, 33,9%, EUA, 20,9% e Europa, 27%) e vinte grandes corporações concentram aproximadamente 95% de toda a produção mundial, respectivamente (Sarti, 2002).

A produção mundial de autoveículos apresentou um crescimento médio de 2% a.a., nos últimos 6 anos. No caso brasileiro, a capacidade produtiva está estimada em 3,2 milhões de unidades para uma produção de pouco mais de 1,8 milhão de unidades em 2003 (aproximadamente 44% de capacidade ociosa), com expectativas de produção de 2 milhões de unidades em 2004 (Fenabrave, 2004).

As inovações de processo e de produto realizadas no setor automobilístico brasileiro nos anos 1990, resultado dos expressivos investimentos realizados por empresas já instaladas e novos concorrentes, tornaram bastante competitiva a produção local de autoveículos.

De acordo com Myagui & Prado (2004), o Brasil é o 10º produtor mundial de veículos e exporta atualmente para 87 países. A frota nacional é de cerca de 21 milhões de veículos. Além de 400 mil empregos indiretos, o setor

responde por 92,6 mil empregos diretos e gera R\$ 10 bilhões de tributos diretos por ano e R\$ 1,5 bilhão de indiretos. No País, há 200 mil empresas voltadas ao setor automotivo, das quais 3,7 mil concessionárias. Para 2005, a produção prevista é de 2,1 milhões de veículos, cerca de 15% a mais em relação ano anterior. A previsão de faturamento é de US\$ 16 bilhões.

Segundo Aligleri (2002), as indústrias metalúrgicas e siderúrgicas, que são os fornecedores diretos das montadoras, devem ser exigidas ética, ambiental e socialmente. É interessante observar que a cadeia automobilística possui um grande número de fornecedores – entre mil e 2,5 mil para a fabricação do um carro completo (Venanzi, 2000), o que acarreta um árduo esforço da montadora para gerenciar questões que interferem diretamente na percepção do produto como socialmente responsável. As principais preocupações deveriam estar focadas na redução dos resíduos, minimização da utilização de poluentes, combate à espionagem industrial e inibição ao uso de técnicas comerciais desleais. No caso da distribuição/varejo, representada pela concessionária, que tem como principal objetivo a prestação de serviços, pode possuir uma menor preocupação com questões ambientais, devido à natureza da atividade realizada, tendo como principal foco as questões éticas (Aligleri, 2002).

A partir desta breve caracterização do setor automobilístico, o próximo tópico apresenta os resultados obtidos nos estudos de casos pesquisados.

4.2 CASO 1 – Distribuidora Ltda.

4.2.1 Características organizacionais

a) Breve histórico

Desde sua fundação na década de 1970, passaram pelo quadro social diversos empresários, sempre com a característica de administração familiar. A

administração atual da Distribuidora Ltda. conta com uma mulher, jornalista e advogada, no cargo de proprietária e diretora desde 1991.

b) Produtos e serviços

A empresa Distribuidora Ltda. caracteriza-se por ser uma empresa de pequeno porte, do setor de serviços e distribuidora de bens finais da indústria automobilística. O objetivo social da Distribuidora Ltda. é o comércio de veículos novos e usados, peças e acessórios, derivados de petróleo e correlatos, prestação de serviços de assistência técnica, consertos, reparos e afins.

A principal linha de serviços é a venda de veículos, o que responde por 60% do volume do faturamento, seguida da venda de peças e serviços, representando 40% do volume de faturamento. Atualmente, a empresa vende, em média 30 carros zero quilômetro e 45 carros usados por mês; com relação à prestação de serviços e venda de peças, fatura, em média, 150 mil reais ao mês.

c) Mercado de atuação e perfil dos clientes

O mercado de distribuição de veículos tem apresentado altos índices de crescimento, principalmente com o aumento das exportações. Trata-se de um mercado em expansão, com um grande potencial a ser explorado pelas empresas do setor, acirrando-se a competição entre elas.

A empresa acompanhou as tendências de mercado, apresentando um crescimento nas vendas em 10% de 2002 para 2003 e estima um aumento de 5% no faturamento para o ano de 2004. Os dados financeiros da empresa para os anos de 2002 e 2003 estão na Tabela 1.

TABELA 1 Dados financeiros da Distribuidora Ltda..

Categoria/Ano	2002	2003
Faturamento Bruto	8.083.236,82	8.703.118,01
Impostos e contribuições	235.913,22	261.874,17
Folha de Pagamento e encargos sociais	349.168,93	368.972,79

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

A empresa Distribuidora Ltda. lidera o mercado da cidade onde atua e contou com um faturamento bruto de R\$8.083.236,82 e R\$8.703.118,01 em 2002 e 2003, respectivamente. Seus principais clientes são comerciantes, produtores rurais, empresários, autônomos, etc., ou seja, pessoas físicas ou consumidores finais.

d) Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é composta de acordo com o organograma da Figura 4.

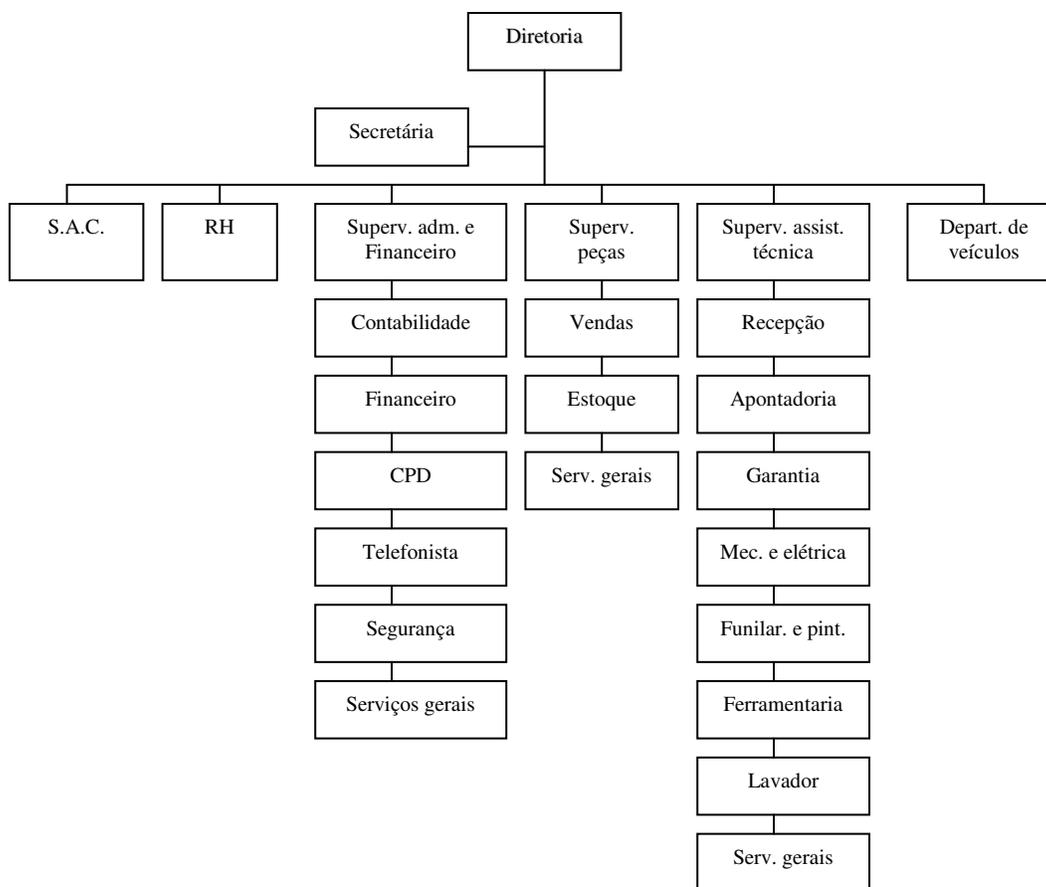


FIGURA 4 Organograma da Distribuidora Ltda. contido no Relatório de Gestão da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (Análise documental), 2004.

e) Quadro funcional

A empresa possui 27 funcionários diretos em 2004; 26 empregados e uma diretora; aproximadamente 30% dos funcionários são mulheres, 100% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres, 4% dos funcionários têm mais de 45 anos, 8% dos funcionários da empresa são negros, 2 funcionários são portadores de necessidades especiais. A empresa contratou uma estagiária em

2004. O número de funcionários se manteve constante de 2003 para 2004, visto que a empresa admitiu e demitiu o mesmo número funcionários. A empresa não possui nenhum funcionário com grau de parentesco com os sócios. A relação entre a maior e menor remuneração na empresa caiu de 10,37% em 2003 para 9,03% em 2004. O nível de escolaridade da maioria dos funcionários é o ensino médio completo. Atualmente, a empresa não tem funcionários analfabetos.

f) Certificações

Selo da Fundação Abrinq – Empresa Amiga da Criança, 2002.

4.2.2 Conduta orientada para a responsabilidade social

4.2.2.1 Características da liderança e compromisso baseados em ação individual

a) Missão, valores e visão da empresa

Segundo relatório de gestão e quadro afixado pelas paredes dentro da empresa, a missão desta é *“Satisfazer os anseios dos clientes, oferecendo produtos e serviços com o mais alto padrão de qualidade. Especificamente: garantir aos sócios a justa remuneração de seu capital; proporcionar aos funcionários desenvolvimento e realização profissional; promover uma relação de seriedade e efetiva cooperação com os fornecedores; realizar um crescimento seguro e saudável dentro de um planejamento específico”*. Destacando que o objetivo central da empresa é buscar sempre a excelência no desempenho do seu objeto social.

Os alicerces da missão e objetivos da empresa estão baseados nos valores de honestidade, fé, responsabilidade, dinamismo e humildade,

ressaltando que seu código de ética é composto da seguinte frase: “A honestidade como princípio e acima de todos os demais valores”.

A responsabilidade social da empresa se encontra implícita em sua missão, objetivo e valores e se torna evidente na visão quando busca “resguardar uma imagem de empresa que a sociedade valorize além da sua função puramente econômica”.

Quando questionada sobre as metas da empresa, a diretoria apresentou as seguintes considerações:

“Qualquer empresa tem como meta principal o lucro, isso é lógico. Agora, nossa segunda meta é fazer cada dia um trabalho melhor, né? Não só um trabalho com nossos clientes, de qualidade, de aperfeiçoamento, mas fazer um trabalho também, junto aos nossos funcionários, de treinamento, de aperfeiçoamento, de crescimento pessoal também e os nossos trabalhos sociais, que isso nós não vamos deixar de fazer nunca, se Deus quiser...”

b) Envolvimento da alta administração – empresária filantrópica e abnegada

A visão dos negócios e a busca pela incorporação da responsabilidade social podem ser atribuídas especialmente à diretora-proprietária, que assumiu a administração da empresa há 13 anos e iniciou um processo de inovação na gestão, buscando adotar políticas inéditas no setor de atuação da empresa.

“Acho que toda empresa tem obrigação de devolver à sociedade aquilo que a sociedade proporciona à empresa e nós procuramos devolver socialmente” (Diretora-proprietária em entrevista).

A demonstração da liderança e compromisso da diretoria é evidente; o compromisso e o engajamento para atuação social são frutos da vontade pessoal da direção.

“Nossa empresa trabalha com a área social porque é um desejo meu., pessoal, acima de qualquer coisa... Eu mesma sou o carro-chefe de todo o processo...”

c) Estrutura organizacional – decisão individual

A empresa não possui em sua estrutura organizacional, nenhum setor específico para lidar com a atuação social, tampouco ambiental. Segundo a diretora:

“Eu mesmo me engajo e vou passando para os departamentos e aí cada funcionário tem a sua função e ali a gente vai treinando... Não é específico do RH e a gestão ambiental é por minha conta. Também sou preocupadíssima com isso .. Aliás, faço parte do Greenpeace também... Como sou eu que corro atrás de tudo, acho que é aí o setor administrativo o grande responsável ...”

Quando questionada sobre a forma escolhida (direta/fundação própria/ entidades e ou parcerias) para atuação social, a diretora se justificou da seguinte forma: *“Ela é direta... Direta por causa de vontade própria minha...”*

As iniciativas e decisões relacionadas com a atuação orientada para ações sociais e beneficentes acabam ficando na esfera de decisão da diretora-proprietária que, em decorrência de suas características pessoais, envolve-se com as questões e toma as iniciativas.

d) Participação da diretoria em associações e entidades

A empresa participa de associações técnicas e profissionais, bem como de entidades sociais, por meio da participação ativa da diretoria, que atua como associada. Em alguns casos tem participação na diretoria destas.

- Associação Brasileira dos Distribuidores Ford - ABRADIF

- Associação Brasileira dos Concessionários Fiat - ABRACAF
- Sindicato dos Concessionários de Veículos de Minas Gerais – a empresa é uma associada da entidade e sua diretora é vice-presidente desta.
- Clube dos Diretores Lojistas - CDL – do qual a empresa faz parte por se enquadrar no perfil comercial.
- Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança – a empresa possui o selo da fundação, por não contratar trabalho infantil, só contratam funcionários que tem filhos, mediante comprovação de que todos os filhos estão matriculados na escola.
- Associação de Pais e Amigos Especiais - APAE. A empresa mantém parceria com a entidade. Para todo veículo vendido e serviço de assistência técnica realizado, existe um percentual destinado para APAE da cidade em que se encontra a empresa. Vale ressaltar que a diretora é vice-presidente da entidade.
- Fundação de coleta seletiva de lixo. A empresa doa material obtido em sua coleta seletiva de lixo.
- Com relação a entidades governamentais, a empresa possui um contato maior com a prefeitura, com quem busca manter boas relações. A Distribuidora Ltda também se relaciona com a COPASA e CEMIG, por utilizar seus serviços de água, esgoto e energia elétrica.

4.2.2.2 Ausência de políticas e bases estratégicas da diretoria orientadas para a responsabilidade social

A responsabilidade social não se encontra incorporada de forma clara nas políticas e estratégias da empresa, que não possui em seus sistemas formais uma política ambiental concreta e não possui nenhuma certificação a ser implementada.

Com relação às certificações, a diretora se mostra incrédula em relação aos benefícios destas.

“Não temos ISO, até porque eu não acredito nisso... Eu acho que a ISO nada mais é do que um cartel de empresas que resolvem vir na sua empresa ver o que tá certo e o que tá errado e ganhar um dinheiro... entendeu? O que a ISO faz, todos nós temos obrigação de fazer. Você não precisa de ter esse tipo de certificado.. acho que isso é um cartel..” (Relato de entrevista - Diretora-proprietária).

As políticas e estratégias estão diretamente relacionadas ao objetivo central da empresa, que é buscar sempre a excelência no desempenho do seu objeto social, por meio das seguintes metas:

1. *Resguardar uma imagem de empresa que a sociedade valorize além da sua função puramente econômica.*
2. *Preservar a integridade e a qualidade do seu objetivo social.*
3. *Manter uma política de comunicação consistente com a realidade, a fim de alcançarmos estas metas. Para tanto, alguns pontos são de fundamental importância, dentre os quais destacamos:*
 - *administração voltada para o cliente (externo e interno);*
 - *manutenção do equilíbrio entre clientes, fornecedor e funcionário;*
 - *definição clara de responsabilidades, direitos e deveres.*
 - *investimento constante em pessoal, equipamentos e imóveis;*
 - *relatórios confiáveis em tempo hábil, para tomada de decisões e ou medidas corretivas* (Relatório da empresa, 2003).

Por se tratar de uma empresa de serviços que lida diretamente com o consumidor final, ela mantém o serviço de atendimento ao cliente (SAC). Segundo relatório da empresa, o funcionário tem como objetivo manter a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela Distribuidora Ltda. e, para que isso ocorra, é necessário:

- *conhecer os clientes;*
- *tratá-los com cortesia;*
- *manter um ambiente agradável; fazer contato pós-serviço;*
- *contatá-los quando chegar a listagem prévia;*
- *tentar solucionar os problemas dos clientes da melhor maneira possível;*
- *inteirar-se dos serviços que estão sendo realizados na oficina.*

4.2.2.3 Processos e procedimentos – prescinde gerenciamento social/ambiental

Os processos e procedimentos adotados pela empresa estão relacionados principalmente à conduta do funcionário, explicitando suas obrigações e deveres, mostrando-se menos evidentes seus direitos.

A empresa não adota nenhuma norma ou padrão de certificação de qualidade externo (por exemplo, séries ISO) para obter uma diplomação. O motivo disso se dá em função da visão da alta administração, além de tratar-se de uma alternativa de não seguir um sistema prescrito de gerenciamento com base em indicadores específicos para evitar o enrijecimento de processos gerenciais em termos de padrões e normas preestabelecidos.

a) Sistemas formais

A empresa possui Normas e Procedimentos Internos, nos quais especifica-se o que é obrigatório a todos os funcionários, o que é proibido a todos os funcionários, as normas sobre relacionamento com clientes, as normas sobre serviços em veículos próprios e as normas para recebimento de cheques e ou concessão de crédito.

Existem também as normas gerais para funcionários, apresentando resumidamente suas obrigações e deveres. Nos contratos com fornecedores,

além dos critérios relativos à legislação, são explicitadas normas e cláusulas de proibição do trabalho infantil.

O código de ética se baseia no valor honestidade, como demonstrado em relatório da Distribuidora Ltda.: “*A honestidade como princípio e acima de todos os demais valores*”.

O que se pode observar é que princípios da qualidade e responsabilidade social não estão incluídos explicitamente em documentos formais, bem como em quadros afixados nas paredes dentro da empresa. Vale destacar que o compromisso com a proteção ambiental não se encontra declarado nas peças de comunicação interna, externa e relatórios.

b) Treinamento – a cargo da montadora

A empresa busca treinar sempre que possível seus funcionários, porém, o que se pode constatar é que, na maioria, os treinamentos são realizados pela montadora.

Além disso, os funcionários são incentivados à estudar, todavia, pode-se perceber uma cobrança implícita no que foi investido em desenvolvimento pessoal.

“Todos os treinamentos que as montadoras nos mandam, nossos funcionários são enviados. Treinamentos fora montadora, aqueles que nós achamos que são essenciais para o bom desenvolvimento do funcionário, uma boa produtividade, a empresa ajuda... Então, todo funcionário nosso que quer fazer qualquer curso, ou que queira estudar a empresa apóia, desde que esse funcionário não saia da empresa em menos de 12 meses. Caso ele não fique dentro da empresa após os 12 meses feito o curso, aí ele tem que retornar o investimento à empresa” (Relato de entrevista – diretora-proprietária).

c) Sistemas de avaliação – em função da montadora

A empresa não tem um mecanismo de avaliação e prestação de contas formal das atividades relacionadas à responsabilidade social e ambiental. O sistema de avaliação consiste em auditorias externas, realizadas pela montadora semestralmente.

A avaliação dos funcionários se dá no momento do treinamento. Não há um programa estruturado de avaliação de desempenho individual e setorial com a finalidade de estabelecer uma remuneração variável, com participação nos lucros.

d) Comunicação

A presença da diretora e gerentes na Distribuidora Ltda. em contato direto com funcionários é marcante. O acesso livre, a informalidade e o contato pessoal foram destacados por funcionários (em conversa informal), que citaram a presença constante da diretora-proprietária quase todos os dias, fora aqueles em que viaja, às 7:00 hs na empresa. Essa proximidade sempre fez parte do estilo de administração e da cultura da empresa, segundo relato de alguns funcionários. Há um clima informal, o diálogo é aberto entre funcionários e a gerência e há um sistema de “portas abertas” para todos os funcionários.

A empresa está no início da implantação do Departamento de Marketing que irá favorecer a comunicação interna e externa, segundo a diretora. A empresa não publica o Balanço Social e suas despesas/investimentos com as ações são expressas como despesas no Balanço Patrimonial.

Existem na empresa campanhas internas, como a de Qualidade Total, Campanha do Programa Limpo e campanhas de conscientização ambiental para

incentivar a coleta seletiva de lixo. Há também os quadros de avisos, que fazem a comunicação entre funcionários.

Com relação ao público externo, a Distribuidora Ltda. divulga sua atuação social, por meio de jornal, folder e rádio. A empresa dissemina sua atuação com os slogans “*Distribuidora e você, com responsabilidade social*” (no rádio), bem como “*E a Distribuidora Ltda. acreditando no potencial humano*” (em jornais e fôlderes da empresa). Alguns funcionários ignoram as ações que a empresa desenvolve, ou seja, o público interno carece de algumas informações sobre a empresa, o que pode ser confirmado pelo relato da diretora-proprietária quando questionada sobre a divulgação das ações ao público interno: “*Os funcionários não estão por dentro de tudo..... precisamos mesmo melhorar isso....*”. Interessante ressaltar que os funcionários desconhecem quais ações sociais e ambientais são desenvolvidas pela empresa.

4.2.2.4 Ação individual e voluntária

a) Ações sociais

A atuação social orientada para o público externo apresenta-se na forma de doações, patrocínios e parcerias.

Com relação às doações, a empresa as desenvolve sem critérios. “*Fazemos, sem critérios... doações para a igreja, doações para comunidades dentro da cidade, para associações de bairro.. isso aí você não tem como deixar de fazer... tem de fazer isso...*” (Relato de entrevista – diretora-proprietária).

Os patrocínios são realizados, porém são avaliados em função do público-alvo e das possibilidades de retorno.

A empresa desenvolve uma parceria com a APAE do município em que atua há aproximadamente, 4 anos. Essa parceria se dá da seguinte forma, para

todo veículo vendido e serviço executado pela empresa é destinado um percentual para a APAE. Porém, não existe a formalização da parceria, bem como não existe, por parte da empresa, uma retroalimentação do montante fornecido, ou seja, o dinheiro é transferido para a instituição e pronto. Não há questionamentos por parte da empresa, sobre como foi investido o montante.

b) Ações ambientais

A Distribuidora Ltda. desenvolve uma parceria com uma instituição de coleta seletiva de lixo, com o fornecimento de aproximadamente 300 kg/mês de plástico e papelão, colaborando para a renda de 14 famílias que atuam diretamente na instituição de coleta.

Os impactos ambientais das operações da empresa mais significativos advêm da funilaria e pintura. Conhecendo e reconhecendo a natureza de tais impactos, a empresa adquiriu, em 2003, uma cabine de funilaria e pintura, de acordo com as normas ambientais.

Os montante investidos nas ações de aquisição de equipamentos, doações, patrocínios e parceria com a APAE foram de, aproximadamente, R\$11.802,91 e R\$ 12.415,00, nos anos de 2002 e 2003, respectivamente.

4.2.3 Visão e dimensões de responsabilidade social da Distribuidora Ltda.

4.2.3.1 Visão ampla filantrópica

O modelo de Quazi & O'Brien (2000) *apud* Machado Filho (2002) foi utilizado para mapear a visão existente por trás da conduta social/ambiental da Distribuidora Ltda. A classificação foi feita com base nas evidências levantadas sobre a conduta orientada para a responsabilidade social da empresa.

Pôde-se constatar que, apesar do perfil empreendedor da diretora da Distribuidora Ltda, as ações desempenhadas pela empresa, segundo o modelo proposto por Quazi & O'Brien (*op.cit.*), as ações de responsabilidade social geram mais custos do que benefícios e existe a defesa das ações mesmo que sem retornos para a empresa.

“Acho que toda empresa tem obrigação de devolver à sociedade aquilo que a sociedade proporciona à empresa e nós procuramos devolver socialmente. Me engajo completamente mesmo tendo custos com isso” (Relato de entrevista – Diretora-proprietária).

Evidencia-se neste caso, segundo a diretora-proprietária da empresa (principal responsável pela conduta social da Distribuidora Ltda) o engajamento em atividades de cunho social, mesmo que não tragam retornos para a empresa, visto que o foco desta atuação tem pouca sinergia com a atividade de negócio desenvolvida pela empresa. Nesse sentido, a organização pode ser classificada como praticante de responsabilidade ampla filantrópica.

4.2.3.2 Análise das dimensões de responsabilidade ampla filantrópica

São apresentadas, na Figura 5, as faixas de pontuação obtidas para dimensões de responsabilidade ampla filantrópica da Distribuidora Ltda.

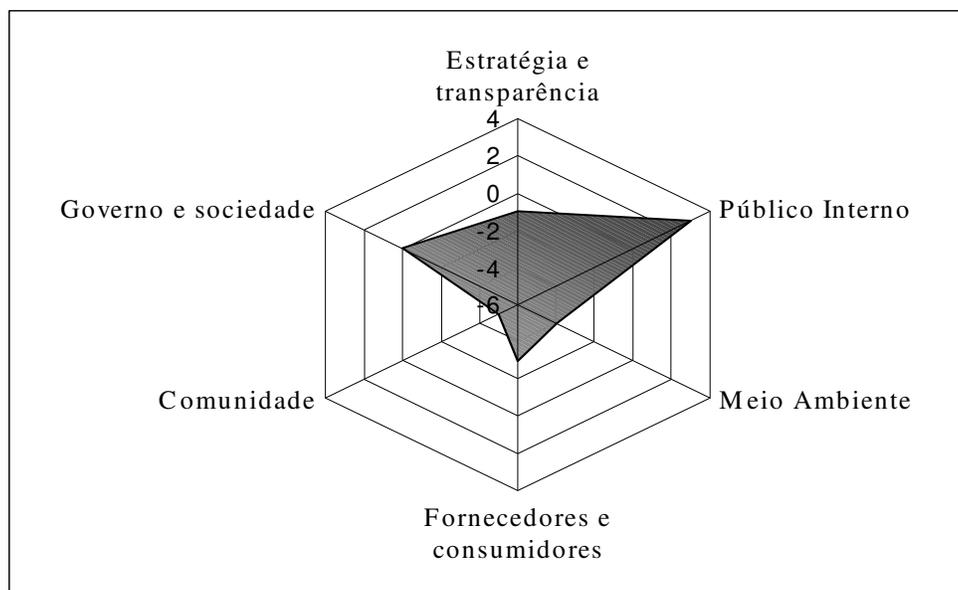


FIGURA 5 Dimensões de responsabilidade ampla filantrópica da Distribuidora Ltda.

Fonte: Baseado em modelo proposto por Silveira de Mendonça (2002).

O que se pode perceber é que, de acordo com a matriz proposta por Silveira de Mendonça (2002), as dimensões meio ambiente, fornecedores e consumidores, estratégia e transparência e comunidade apresentam uma área de atuação incipiente por parte da empresa.

Segundo Aligleri (2002), a distribuição/varejo, representada pela concessionária, que tem como principal objetivo a prestação de serviços, pode possuir uma menor preocupação com questões ambientais, devido à natureza da atividade realizada, tendo como principal foco as questões éticas. O que se pode observar é uma confirmação do que diz a autora, referindo-se à questão ambiental. Essa confirmação existe no sentido de que a empresa não possui maiores preocupações ambientais do que a coleta seletiva de lixo para doação à fundação de coleta seletiva, bem como aquisição de cabina de pintura, segundo às normas legais.

Entretanto, Aligleri (*op.cit.*) corrobora que empresas ligadas à distribuição/varejo têm como principal foco as questões éticas, essencialmente no que se refere a práticas de preços, cumprimento de contratos, oferecimento de subornos, prática de “*dumping*” e evasão fiscal. Contrariamente, pode-se constatar que a dimensão fornecedores e consumidores da Distribuidora Ltda. mostrou-se incipiente.

Em relação à dimensão estratégia e transparência, pôde-se observar que a empresa expressa, implicitamente, em sua missão, valores e código de ética, sua preocupação em relação a seu ramo de atividade e à sociedade em que está inserida, porém, não divulga em seu relatório de gestão sua atuação social, bem como não se pode perceber um diálogo com as partes interessadas.

A dimensão comunidade aponta para um tratamento e relacionamento comunitário classificado como eficaz e socialmente responsável, e reúne questões que necessitam de evidências mais que objetivas por parte das organizações. De acordo com Silveira de Mendonça (2002), sob esse prisma, é muito comum identificar que, por trás do “pano de fundo” de uma atuação realmente comprometida com os interesses, anseios e necessidades comunitárias, muitas organizações utilizam-se do artifício da filantropia.

Percebeu-se, na Distribuidora Ltda., uma predisposição ao desenvolvimento de trabalho na comunidade, no caso, a parceria que a empresa desenvolve com a APAE da cidade em que atua. Todavia, essa “parceria” é limitada, por constituir-se de doações que a empresa faz à instituição, sem levar em consideração a avaliação e a determinação do tipo e magnitude do grau de mudança causada por tais aspectos na qualidade de vida das pessoas beneficiadas, bem como não estabelecer o gerenciamento de planos de ação que promovam a melhoria nos padrões de desempenho social da organização.

Como afirma Carvalho (2000), muito embora a filantropia seja considerada como uma parte importante das ações decorrentes da consciência

sobre a urgência de se promover a justiça social, sob a pena de se inviabilizar o chamado desenvolvimento sustentável, deve-se perceber que ela é tão somente uma parte do todo e, como não atua nas causas fundamentais dos desequilíbrios sociais, tem seu poder limitado apenas à amenização dos sintomas desses desequilíbrios.

As dimensões governo e sociedade, bem como público interno, se encontram em fase de sensibilização para prática de ações sociais. As ações existem, mas ainda são timidamente percebidas e implementadas.

A dimensão governo e sociedade, segundo Silveira de Mendonça (2002), está relacionada a sobre como a organização se comporta em relação aos seus relacionamentos e ações direcionadas aos aspectos governamentais e sociais. Nesse sentido, a Distribuidora Ltda. participa de várias associações empresariais e tem buscado, timidamente, parceria com entidades sociais e governamentais.

Sobre a dimensão público interno, pressupõe-se que a organização evidencie esforços e atitudes que sejam comprometidas com o bem-estar dos seus trabalhadores em sentido amplo, assumindo a obrigação ética de combater todas as formas de discriminação, aproveitando, dessa forma, as oportunidades oferecidas pela diversidade da riqueza étnica e cultural de nossa sociedade (Silveira de Mendonça, 2002). Interessante ressaltar aqui que, com relação ao público interno da Distribuidora Ltda., percebeu-se que os funcionários possuem muito mais deveres que direitos expostos no código de conduta. Apesar disso, os funcionários possuem acesso direto à diretoria, o que se torna um meio importante de apresentar seus anseios e reclamações.

QUADRO 3 Detalhamento das fases sugeridas de dimensões de responsabilidade filantrópica da Distribuidora Ltda.

Faixa de pontuação	Fase sugerida	Detalhamento	Distribuidora Ltda
de -18 a -1	Área de atuação incipiente	Nessa faixa de pontuação a organização demonstra total despreparo e nenhum comprometimento com a adoção de uma gestão responsável	Meio ambiente, fornecedores e consumidores, estratégia e transparência e comunidade
de 0 a 4	Sensibilização para a prática de ações sociais	As organizações enquadradas nessa faixa de pontuação encontram-se em fase de sensibilização das suas práticas sociais. As ações existem mas ainda são timidamente percebidas e implementadas.	Governo e sociedade e Público interno
de 5 a 9	Consolidação percepção e aprimoramento conceitual	A consolidação e o aprimoramento conceitual servem de alavanca de percepção e intensificação das práticas sociais.	
de 10 a 14	Ações e práticas sociais plenamente consolidadas	Demonstra plena consolidação das dimensões de uma gestão social eficiente e ainda em fase de progressão.	
de 15 a 18	Atuação de excelência	Sistema de gestão calibrado com os critérios e dimensões da responsabilidade social. Faz jus ao título de Organização Cidadã.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

4.3 CASO 2 – FORNECEDORA S.A.

4.3.1 Características organizacionais

a) Histórico

A Fornecedora S.A. foi criada em 1951, por dois irmãos. Os irmãos, apostando no desenvolvimento da indústria automobilística brasileira, iniciaram uma fábrica na região do “ABC” paulista, destinada à produção de peças de reposição para carros.

Em 1988, foi inaugurada a fábrica Fornecedora S.A., gerando, de imediato, 120 novos empregos no município. Em 1992, houve a incorporação de todo o processo industrial. A cidade em que atua foi selecionada por vários fatores, dentre eles posição geográfica favorável, nível de escolaridade da população favorável, benefícios fiscais oferecidos pela cidade, entre outros.

A Fornecedora S. A. teve seu controle acionário adquirido por uma multinacional no ano de 1997, mas, até então, possuía administração familiar. A multinacional italiana foi fundada em 1919 e atualmente está presente em 18 países, com 52 plantas de produção e oferecendo 29.500 empregos diretos. A empresa está no Brasil desde 1979 e uma sociedade anônima de capital aberto, porém, não possui ações negociadas em bolsa.

A multinacional italiana vem atuando fortemente no Brasil e exterior, produzindo bens intermediários para a cadeia automobilística, com destaque para amortecedores, molas a gás, sistemas de suspensão, camisas de cilindro e peças sinterizadas. É a maior indústria de autopeças da América Latina e está entre as três maiores fabricantes de amortecedores do mundo. A Fornecedora S.A. é uma das quatro filiais, no Brasil, e todas encontram-se instaladas na região sudeste do Brasil, sendo a Fornecedora S.A. em Minas Gerais. A empresa caracteriza-se por ser de grande porte.

b) Produtos e serviços

Os principais produtos ofertados pela Fornecedora S.A. são amortecedores de suspensão, amortecedores de direção e mola a gás. A empresa é fornecedora de amortecedores para todas as montadoras automotivas nacionais e algumas estrangeiras e fornece amortecedores para, aproximadamente, 92 países, produzindo atualmente 55.000 a 60.000 peças por dia.

Amortecedores de suspensão, amortecedores de direção e mola a gás representam quase 90% do volume de faturamento da empresa, distribuídos respectivamente, em amortecedores de suspensão, 66,12%; amortecedores de direção, 3,53%; mola a gás, 19,93%, outros produtos (pesados 2,75% e cartucho 7,67%).

c) Mercado de atuação e perfil dos clientes

Um fator de competitividade importante do setor automobilístico brasileiro está associado ao setor de fornecimento. Diferentemente do que ocorre com outros produtores periféricos (México, China), beneficiando-se de um setor de montagem forte e competitivo, a cadeia produtiva no Brasil apresenta um setor de fornecimento, sobretudo de autopeças, relativamente desenvolvido, competitivo e internacionalizado. Em alguns segmentos de mercado – motores, suspensão e vedação – desenvolveram-se capacitações tecnológicas reconhecidas e utilizadas na indústria mundialmente. Esse é o caso recente do desenvolvimento dos motores bi-combustíveis, que já estão equipando modelos das principais montadoras no país e que já representam um em cada seis veículos de passageiros vendidos no mercado doméstico (Sarti, 2002).

De acordo com o Sindipeças (2004), o setor de autopeças brasileiro tem um faturamento médio de aproximadamente US\$ 12 bilhões (valores de 2002). As vendas diretas para as montadoras representam a parcela majoritária do faturamento das empresas de autopeças (57% em 2002). O segmento de mercado de reposição e as exportações representam, respectivamente, 18% e 19% das vendas. Em 2002, as empresas de capital estrangeiro respondiam por 75,6% desse faturamento. Seguindo tendência mundial, o setor tem aumentado seu grau de concentração técnica e econômica, em grande medida associada a operações de aquisição e fusão.

O capital estrangeiro ampliou muito sua participação no setor no período recente. Em 2002, de um total de 489 empresas, 58,5% correspondiam a empresas de capital nacional (contra 72,7% em 1992), 30,9% de capital estrangeiro (9% em 1992), 2,3% de capital misto com participação majoritária nacional (13,3% em 1992), 6,6% capital misto com participação majoritária estrangeira (5% em 1992) e 1,7% de capital misto com participações iguais. Embora minoritárias no número, as empresas estrangeiras representaram 75,6% do faturamento em 2002, 85,9% do investimento e 78,4% do valor do capital, contra 52,4%, 52,0% e 51,9%, respectivamente, em 1994 (Sarti, 2002).

A internacionalização do setor de autopeças tem se dado simultaneamente à sua integração na cadeia automobilística global. Esta integração é fortemente hierarquizada, refletindo uma divisão do trabalho no desenvolvimento de novos projetos e na produção de autopeças. A estrutura organizacional de fornecedores do setor automobilístico está subdividida em diferentes níveis. No primeiro nível estão os fornecedores de sistemas prontos para as montadoras, também denominados de “sistemistas” (suspensão, direção, linhas de freios, câmbio, transmissão, sistemas elétricos e eletrônicos, pneus), com intensa participação na produção e no desenvolvimento de novos projetos de modelos. Neste nível predominam as grandes corporações, com uma estrutura produtiva bastante concentrada, competitiva e internacionalizada, como é o caso da Fornecedora S.A. A presença de sistemistas tem reduzido bastante o número de fornecedores diretos para as montadoras (aproximadamente 150, contra 500 anteriormente), ou seja, são fornecedores de primeiro nível mas não sistemistas. Em um segundo nível, com um grau bem maior de heterogeneidade competitiva e com maior participação de empresas nacionais pouco internacionalizadas, estão os fornecedores de partes e peças e componentes forjados, fundidos, estampados, usinados, etc. Em um terceiro nível estão os fornecedores de matérias-primas para os fornecedores de nível um e dois.

Os dados financeiros do grupo ao qual pertence a Fornecedora S.A. encontram-se na Tabela 2, para os anos de 2002 e 2003:

TABELA 2 Dados financeiros do grupo ao qual pertence a Fornecedora S.A.

Categoria/Ano	2002	2003
Faturamento bruto (FB)	374.634.000	504.592.000
Impostos e contribuições	48.199.000	70.256.000
Folha de pagamento e encargos sociais	6.768.000	10.017.000

Fonte: Dados da pesquisa (2004).

No último ano, a empresa manteve um crescimento no volume de vendas, bem como um faturamento crescente em 38%, o que comprova o mercado em expansão para sistemistas. A produção da empresa dividida por clientes é de: Chrysler 50%, Fiat 21%, Volkswagen 6%, General Motors 6%, Renault 3%, Mercedes Bens 3% e outros com participação menor.

d) Estrutura organizacional

Uma breve descrição da estrutura organizacional mostra uma divisão não muito clara (existindo cargos que se sobrepõem, principalmente nas áreas de meio ambiente e de qualidade) dentro do organograma ilustrado na Figura 6.

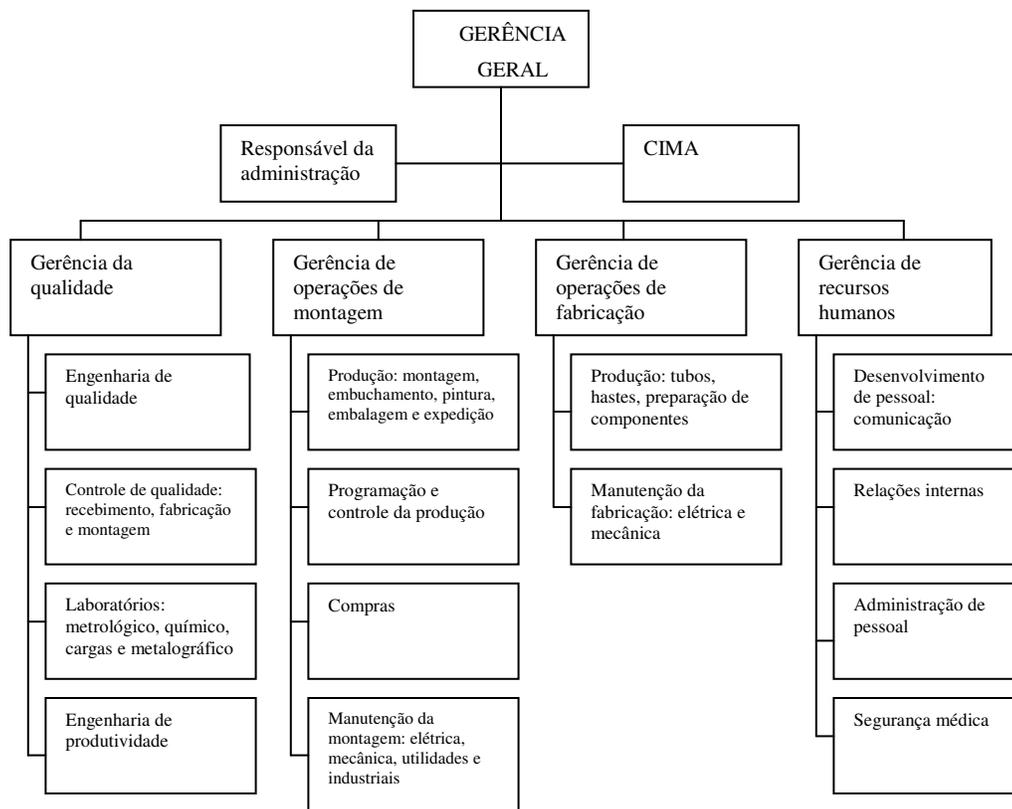


FIGURA 6 Organograma vigente na Fornecedora S.A. e contido no Manual de Gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (Análise documental), 2004

Interessante destacar que a gestão ambiental, em muitas empresas, recai sobre um setor ou departamento específico. No caso da empresa estudada, a responsabilidade formal da gestão do meio ambiente está a cargo do supervisor de qualidade, que a acumula com a coordenadoria do meio ambiente. Esta não-separação se explica pela idéia de integrar a gestão do meio ambiente a todos os outros setores da empresa, como confirma o depoimento a seguir:

“... O setor de meio ambiente não é separado. Cada um é duma função, mais o meio ambiente. Não existe ninguém exclusivamente dedicado ao setor de

meio ambiente. O meio ambiente é sempre acumulado a uma outra função, por exemplo, qualidade, segurança, química, etc.” (Relato de entrevista – Coordenador de Meio Ambiente).

A Fornecedora S.A. é uma empresa enxuta que detém um layout no qual os escritórios administrativos situam-se logo na entrada lateral (direção e algumas gerências) e no meio da fábrica (gerência de produção e de qualidade). A partir de tais repartições, tem-se uma vista geral de todas as operações da fábrica por meio de vidros transparentes.

e) Quadro funcional

A empresa possui 1.467 funcionários (2004) diretos e gira em torno de 5.000 os empregos indiretos; o maior número deles está na área operacional – 1.399, 65 estão na área administrativa e 03 são gerentes. Na Fornecedora S.A. não existe a presença constante de nenhum diretor, visto que a empresa é uma filial. Do total, 13,09% dos funcionários são mulheres e uma mulher ocupa um dos três cargos de gerência; 7,77% dos funcionários têm mais de 45 anos e 0,61%, ou seja, nove funcionários são portadores de necessidades especiais. O crescimento do número de funcionários foi, de 2003 para 2004, de 71 funcionários, 5,08% em relação ao último ano. O salário médio dos empregados é de R\$806,44. O nível de escolaridade dos funcionários distribui-se entre ensino fundamental, ensino médio e ensino superior e apenas um funcionário é analfabeto (portador de necessidade especial).

f) Certificações

A Fornecedora S.A. foi a primeira fábrica de amortecedores no mundo a obter o certificado de Legislação Ambiental pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI), o que garante a qualidade do produto e do processo.

A empresa possui o selo de qualidade ambiental ISO 14001, além dos certificados de qualidade ISO 9001 QS 9000 e TS 16949, todos outorgados pelo BVQI. O Selo de ISO 14001 foi adquirido em setembro de 1999, a ISO 9001 em 1995, o certificado QS 9000 no ano de 1997, enquanto que o TS 16949, específico para o setor automotivo, considerado uma modernização da QS 9000, foi obtido do ano de 1998 para 1999.

Tais selos e certificações possuem temporalidades diferenciadas. Por exemplo, no início, a empresa é auditada pelo período de 6 em 6 meses, até completar 2 anos e depois disso, passa a ser auditada de ano em ano. A auditoria consiste em verificar se os procedimentos para a obtenção do selo ou certificado está correta, ou seja, a empresa corre o risco de perder o selo em caso de falhas, o que não ocorreu no caso da Fornecedora S.A., que está no processo de obtenção de um novo certificado.

A empresa ainda possui outras certificações de clientes e fornecedores, como, por exemplo, o QU da Ford. Porém as certificações citadas podem ser consideradas as mais importantes pela empresa. A empresa não possui balanço social, mas este se encontra em processo de elaboração.

4.3.2 Conduta orientada para a responsabilidade social

4.3.2.1 Liderança e compromisso com a qualidade e meio ambiente

a) Princípios da responsabilidade social na missão, valores e metas da empresa

A filosofia da qualidade na Fornecedora S.A.⁷ revela, teoricamente, que a responsabilidade social está incluída na visão dos negócios, na missão, nos objetivos estratégicos e nos valores e crenças compartilhados. A releitura dos modelos de gestão vigentes revelou os seguintes valores orientadores: respeito ao ser humano, preservação do meio ambiente, parceria com clientes e fornecedores, melhoria contínua dos processos e gestão da qualidade. Tais valores orientadores se relacionam diretamente com as políticas implementadas.

“A satisfação plena do cliente é a maior meta da Fornecedora S.A.”.
“Nosso compromisso é o contínuo aperfeiçoamento de produtos e serviços visando antecipar as necessidades do cliente, atender e até exceder suas expectativas, garantindo confiança, flexibilidade e padrões competitivos da qualidade, preço e prazo” (Extraído de cartazes espalhados pela fábrica).

Segundo a gerente de Recursos Humanos, a meta da empresa se fundamenta principalmente no valor “respeito”, como pode ser observado em suas palavras: *“Respeito ao ser humano... respeito à qualidade.... atendimento à qualidade do produto, respeito ao meio ambiente.. essas são as principais metas da empresa”* (Relato de entrevista - Gerente de Recursos Humanos).

A missão da empresa se constitui em *“Identificar, prover, reter as competências demandadas pela organização e processos, assegurando um pessoal satisfeito, consciente e comprometimento com resultados, por meio de*

⁷ Estes princípios são divulgados por todos os setores estratégicos da empresa (corredores, salas de espera, etc.). Esta divulgação faz parte de um conjunto de ações que visam a internalização e comprometimento de todos os empregados com estes valores. Estes princípios foram extraídos dos cartazes que divulgam essa filosofia.

canais de comunicação eficazes e políticas claras de remuneração, reconhecimento, ética, crescimento profissional, respeitando a dignidade, diversidade cultural e segurança das pessoas, meio ambiente e sociedade” (Missão da empresa – análise documental, 2004).

A preocupação social e ambiental faz parte do modelo de gestão da empresa, pela mudança nas condições de competitividade no mercado. Atualmente, nenhuma empresa com uma atuação global pode ignorar os impactos ambientais e sociais de suas operações.

O compromisso com a proteção ambiental é declarado nas peças de comunicação da empresa. A política de meio ambiente está afixada nas instalações da empresa em quadros com os Princípios Ambientais corporativos:

Política ambiental da Fornecedora S.A.

- *Observância à legislação ambiental.*
- *Conscientização do ser humano.*
- *Melhoria contínua de nossos produtos e processos.*
- *Divulgação da política ambiental a todos os níveis da organização e mostra-se disponível às partes interessadas.*
- *Objetivos e metas ambientais - os objetivos e metas ambientais são estabelecidos com base nos aspectos de impactos ambientais significativos, objetivando a prevenção da poluição, preocupando-se com a racionalização do consumo de recursos naturais e mantendo sob controle as emissões de resíduos sólidos, líquidos e gasosos gerados nos processos de fabricação de amortecedores e molas a gás (Pôster afixado nas paredes das instalações da empresa, 2004).*

Pela respostas dos entrevistados, observa-se que há um princípio que rege a atuação da empresa no âmbito gerencial que é a prudência: refletir antes de agir, verificar os impactos da ação e planejar de forma a minimizá-los. É uma postura de precaução no sentido de analisar e avaliar os riscos envolvidos e evitar problemas futuros.

b) Gerenciamento e envolvimento da alta administração

A diretoria é responsável pelo nível estratégico de decisões e os projetos, programas e ações orientadas para a responsabilidade social são aprovados pela diretoria. As iniciativas e as ações orientadas para responsabilidade social podem surgir de vários níveis hierárquicos, colegiados, comissão de fábrica e são encaminhados para aprovação da diretoria quando envolvem uma decisão em nível estratégico e investimento de porte. A responsabilidade social, especialmente a questão ambiental, é uma variável estratégica da empresa e percebe-se que há uma atenção especial para esta área. A preservação da imagem e da reputação da empresa é uma função da alta diretoria e as iniciativas que envolvem relações políticas são da esfera de decisão exclusiva da diretoria.

c) Responsabilidade social na estrutura organizacional

A função responsabilidade social não está restrita a um setor da organização; a área organizacional que está mais envolvida com a função é a Gerência de Recursos Humanos, em que, para cada ação que é tomada relativa à responsabilidade social, existem os coordenadores para cada projeto. Tais coordenadores não possuem um mandato específico e são escolhidos de acordo com as atribuições do cargo do funcionário.

Destacam-se as condições criadas organizacionalmente para a participação de funcionários voluntários que atuam no programa social da empresa. Especificamente para as ações desenvolvidas para o público interno, encontra-se inserido na Gerência de Recursos Humanos as seções Serviço Social e Relações Internas. A esta seção cabe a responsabilidade pela administração dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários. Junto ao serviço social, funciona a seção de benefícios que cuida da análise, documentação e garante os benefícios oferecidos pela empresa. Nesta seção trabalha a assistente social identificando e analisando necessidades de diversas naturezas, promovendo a adaptação e a integração trabalhador/empresa. A esta área está ligada a seção de Relações Internas, que é responsável pela interface entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa por meio do atendimento a funcionários, verificando suas necessidades, críticas e sugestões.

A gestão ambiental não possui um departamento específico dentro da empresa e se encontra a cargo do supervisor de qualidade, que o acumula com a coordenação do meio ambiente. Dessa forma, a prática da política ambiental nas unidades industriais do Grupo (multinacional italiana) fica a cargo da Coordenação do Meio Ambiente (CMA). Esta comissão é formada por uma equipe interdisciplinar, como regulamenta a norma corporativa:

“A CMA é formada ao nível de unidades industriais por representantes dos diversos setores envolvidos com aspectos ambientais (Produção, Métodos e Processos, Segurança Industrial, Processos Químicos, Manutenção e Engenharia, entre outros) que tem por objetivo assessorar as demais áreas e definir procedimentos voltados para a preservação do meio ambiente externo e interno de acordo com as diretrizes da CMA” (Relato de entrevista – Coordenador de Meio Ambiente).

A Comissão Interna de Meio Ambiente da Fornecedora S.A. é composta por sete membros: um gerente de operações, um supervisor de manutenção, um

gerente administrativo e de recursos humanos, um supervisor de processos químicos e linhas galvânicas, um gerente de garantia de qualidade, um supervisor de segurança industrial e um técnico de planejamento, cuja atribuição principal é a de coordenar o programa de gestão ambiental na unidade estudada. As ações cotidianas desta comissão podem ser traduzidas no relato de seu coordenador:

“A comissão do meio ambiente tem, nesta unidade, o papel de estabelecer metas e objetivos, realizar acompanhamentos dos padrões de desempenho ambiental e relatar as possíveis irregularidades do processo de gestão ambiental. A responsabilidade da comissão é encaminhar as questões pertinentes ao meio ambiente. Ela não tem o dever de resolver todos os problemas, mas de diagnosticá-los, levantar informações sobre suas causas e efeitos. Estes problemas são amplamente debatidos e algumas propostas são encaminhadas à gerência e, por conseguinte à Coordenadoria do Meio Ambiente” (Relato de entrevista – Coordenador de Meio Ambiente).

O conteúdo deste relato e das normas corporativas permite identificar as linhas de responsabilidades e a forma do processo de gestão ambiental na empresa pesquisada. É oportuno ressaltar que a criação dessa estrutura (departamento, comissão central, comitê diretor) fez parte de um conjunto de esforços atrelados ao programa de qualidade total da empresa e às metas da certificação ISO 9001 e ISO 14001.

d) Participação em associações e entidades

Institucionalmente, a empresa atende à legislação trabalhista e ambiental, o que implica a relação com os órgãos responsáveis pela fiscalização e cumprimento das normas e padrões estabelecidos pela legislação. Decorrendo,

desta forma, a relação com os órgãos públicos (COPASA, FEAM, prefeitura, etc.) e sindicatos dos empregados.

A organização participa de associações como a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e o SINDIPEÇAS, além de manter parceria com a Fundação Ioschpe (utilizando suas diretrizes para o projeto social que a empresa realiza).

4.3.2.2 *Políticas e bases estratégicas*

A empresa possui, declaradamente, uma política de qualidade e ambiental. As políticas e compromissos assumidos estão expressos nos documentos da empresa para o público interno e externo. Numa cartilha distribuída a todos os visitantes da planta e que se encontra exposta em todos os lugares estratégicos da empresa (como determina a norma ISO 14001), está a definição das políticas de qualidade e ambiental que se aplica a todas unidades do grupo no país e que se encontra, em seguida, transcrita literalmente.

Documentos de Política de Qualidade da Fornecedora S.A.:

Nosso compromisso é o contínuo aperfeiçoamento de produtos e serviços visando antecipar as necessidades do cliente, atender e até exceder suas expectativas, garantindo confiança, flexibilidade e padrões competitivos da qualidade, preço e prazo. Fatores-chave para a realização do compromisso:

Respeito ao ser humano → promovendo a valorização de seu trabalho, incentivando seu desenvolvimento e participando das atividades da empresa.

Preservação do meio ambiente → considerando sempre o impacto com o meio ambiente em todos os projetos que desenvolvemos, e estimulando nossos colaboradores a adotarem a mesma atitude.

Parceria com clientes e fornecedores → garantindo a presença constante, via integração mútua de processos e objetivos, por meio de cooperação e sinergia.

Melhoria contínua de nossos processos → por meio da utilização de métodos e técnicas avançadas e abertura constante às inovações.

Gestão da qualidade → promovendo conscientização e garantindo a implementação e manutenção desta política, visando o planejamento e a definição dos objetivos de qualidade para os diversos negócios da empresa.

Estamos certos de que, com o seguimento integral desta política, poderemos atingir níveis de excelência em qualidade e produtividade assegurando nossa posição competitiva e o cumprimento de nosso papel na sociedade”.

Política ambiental

Observância à legislação ambiental → garantir o cumprimento da legislação ambiental vigente, aplicável às atividades, produtos e serviços característicos das regiões onde atuam.

Conscientização do ser humano → promover a conscientização e o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis, contratados e fornecedores, para que atuem de forma ambientalmente correta.

Melhoria contínua de nossos produtos e processos → a adoção de práticas de prevenção da poluição, a melhoria contínua dos processos,

o estabelecimento de objetivos e metas ambientais e a monitoração ambiental são os meios utilizados para garantir resultados cada vez melhores na proteção do meio ambiente.

Disseminação da política ambiental → a política ambiental é divulgada em todos os níveis da organização estando disponível ao público interno e externo.

Objetivos e metas ambientais → os objetivos e metas ambientais são estabelecidos com base nos aspectos de impactos ambientais significativos, objetivando a prevenção da poluição, preocupando-se com a racionalização do consumo de recursos naturais e mantendo sob controle as emissões de resíduos sólidos, líquidos e gasosos gerados nos processos de fabricação de amortecedores e molas a gás.

A gestão ambiental é um foco de atuação forte e faz parte da estratégia de diferenciação da empresa no mercado. Não há uma definição de uma política e estratégia para as ações sociais; essa atuação fica centrada na atuação da diretoria.

A certificação OSHAS 18001, norma que unificará a questão de segurança, meio ambiente, saúde educacional, também autorgada pelo BVQI, está inserida nos planos da empresa, encontrando-se em fase de implantação.

4.3.2.3 Gerenciamento de processos e procedimentos

Os processos e procedimentos adotados pela empresa estão relacionado com as certificações, envolvendo atividades como análise da legislação, situação de conformidade da empresa, avaliação dos sistemas internos da empresa e formulação de normas, procedimentos e práticas. Esse procedimento foi seguido

para a ISO 9001, QS 9000, TS 16949, ISO 14001 e será seguido para a OSHAS 18001.

a) Sistemas formais

Os certificados e selos formalizam uma série de processos e procedimentos na empresa e estabelecem uma documentação pertinente para controle e registro e avaliação de ocorrências que consiste em sistemas formais. Foram desenvolvidos os procedimentos normativos para atingir padrões de qualidade, segurança e saúde, meio ambiente para as áreas operacionais apresentados em manuais de qualidade e manual de procedimento das operações.

Com relação aos padrões éticos, a empresa utiliza o código de conduta do grupo ABC. No processo de seleção de fornecedores e prestadores de serviços são adotados critérios relativos à legislação, explícitas normas e cláusulas de proibição da exploração do trabalho infantil, dando mais crédito a empresas socialmente responsáveis.

O processo de certificação cria os requisitos, padrões e normas a serem atendidos pelos sistemas de gerenciamento. Mas, o mais importante não são as normas e padrões, mas o processo de implementação que desenvolve a capacidade de gestão da empresa, sistematiza os procedimentos para se atingir os objetivos, metas e padrões.

b) Treinamento

A empresa investe intensamente no treinamento de seus funcionários para conscientizar, sensibilizar, capacitar os colaboradores e implementar as medidas e processos relacionados com Segurança e Saúde Ocupacional, Meio Ambiente,

e Qualidade. São programas, cursos, palestras, reuniões, campanhas e eventos para a prevenção de acidentes. Não é suficiente definir normas, padrões e adotar filosofias de trabalho se não forem desenvolvidos processos para internalizar estas práticas. O treinamento em segurança e meio ambiente faz parte do processo de integração dos novos funcionários.

Na área ambiental, têm sido desenvolvidos projetos de educação ambiental, como: semana do meio ambiente, coleta seletiva, segregação de resíduos. A empresa disponibilizou treinamento aos funcionários que se ofereceram para trabalhar como voluntários no projeto social da organização.

A Fornecedora S.A. possui um plano anual de treinamento (tanto treinamentos técnicos quanto comportamentais) que é monitorado ao longo do ano. A temporalidade é variável de área para área, de funcionário para funcionário, mas contempla todos os níveis da organização.

A empresa implantou há mais de 10 anos o programa de alfabetização e de supletivo de ensino médio. O ensino fundamental é totalmente subvencionado pela empresa e o ensino médio é subvencionado em 70%. Os resultados obtidos, medidos por meio de horas de treinamento e de horas de conscientização (que incluem as horas em educação) que compõem as horas de capacitação, têm melhorado gradativamente. A análise documental demonstrou que a decisão de implantar este programa se deu pelo fato de que uma das premissas do programa de Qualidade da Fornecedora S.A. é a capacitação dos funcionários.

c) Sistemas de avaliação

A empresa possui auditorias interna e externa. A temporalidade das auditorias internas é semestral, em que são auditada a área de meio ambiente, a TS (norma automotiva). Por exemplo, no momento estão sendo formados auditores internos para a certificação OSHAS 18001.

Quanto aos auditores externos, existe a auditoria tanto de clientes quanto da auditoria de terceira parte que são os organismos certificadores (no caso, o *Bureau Veritas Quality International*, BVQI). As certificações passam, necessariamente, por uma revalidação; caso a empresa não esteja em conformidade com os padrões exigidos, é retirado o certificado. As auditorias externas são realizadas anualmente.

A empresa também realiza avaliação e controle dos fornecedores. Funcionários da empresa vão às empresas fornecedoras para ver se ela está de acordo com as normas estabelecidas. Praticamente todas as áreas produtivas têm esse contato com os fornecedores. Busca-se verificar *in locu*. Por exemplo, em relação à questão ambiental, é verificado nas empresas fornecedoras se existe destinação correta para os produtos; no caso de fornecedores de peças, por exemplo, funcionários visitam os fornecedores periodicamente para verificar a qualidade das peças, como está sendo realizado o trabalho, o que eles fazem em relação a treinamento e desenvolvimento, responsabilidade social, etc. Nesse sentido, na seleção dos fornecedores são exigidos padrões de qualidade dos produtos e feitas visitas de inspeção por técnicos da empresa. A entrega das mercadorias é supervisionada por funcionários da empresa e, caso algum item esteja fora dos padrões, os supervisores estão autorizados a não receber os produtos. O foco é o controle de qualidade dos produtos.

A avaliação dos fornecedores não chega a atingir toda a cadeia produtiva, os fornecedores dos fornecedores. Mas, por um lado, é um incentivo para que estes estendam os padrões de qualidade e sociais a seus próprios fornecedores.

A avaliação e o controle do desempenho dos funcionários são feitos pelas áreas funcionais da organização, conforme metas e padrões estabelecidos em termos operacionais. Não há um programa estruturado de avaliação e desempenho individual e setorial com a finalidade de estabelecer uma remuneração variável com prêmios e participação nos lucros. Existem

premiações simbólicas, no final do ano, a funcionários que se destacam em suas áreas. Os aumentos salariais são negociados com base no cumprimento de metas, além de existir abonos e benefícios. Por exemplo, no próximo ano a empresa fornecerá cesta básica a todos os funcionários mensalmente.

A avaliação dos funcionários não tem mecanismos para desestimular padrões indesejáveis. Existem punições e advertências de acordo com mecanismos formais como código de conduta dos funcionários, porém, o que se busca é incentivar padrões desejáveis. Por exemplo, a empresa possui um programa de organização e limpeza por área; caso a área apresente um desempenho significativo, todos os funcionários desta área recebem um vale compra no valor de R\$ 60,0.

d) Comunicação

Há vários meios de comunicação, como intranet, internet, linha direta, videoconferências, sugestões, jornal interno para os gerentes, jornal do meio ambiente, revistas e boletins informativos para os funcionários, quadros de aviso (para notícias rápidas e para notícias que ficarão um tempo maior) nas áreas. A empresa realiza o “cabeça de obra”, reunião diária de todos os funcionários no início de cada turno, por um período de 10 minutos; 5 minutos para ginástica laboral e outros 5 minutos para discutir temas ligados à saúde, higiene, meio ambiente ou outros assuntos sugeridos pelos próprios funcionários.

A planta industrial caracteriza-se por possuir poucos níveis hierárquicos, proporcionando uma comunicação rápida e estreita entre funcionários e gerentes, ou seja, o acesso à gerência é rápido, por parte dos funcionários. Com relação à direção, são muito usados os recursos como internet, linha direta e videoconferência.

A empresa desenvolve periodicamente várias campanhas, tais como Semana do Meio Ambiente, Semana da Saúde, Semana Interna de Prevenção de Acidentes que são realizadas anualmente, bem como outras campanhas, como as que foram realizadas em 2004, como a Brigada de Emergência (campanha de segurança, em que alguns funcionários são treinados especificamente para atendimento de primeiros socorros dentro da empresa ou situações emergenciais), campanha contra o tabaco, campanha de vacinação. Esse ano ainda ocorrerá a campanha da água.

A Fornecedora S.A. não elabora ou publica o Balanço Social, mas já faz parte de seus planos para o futuro. A empresa divulga para o público interno sua atuação social e a via utilizada é uma revista de circulação interna. Com relação ao público externo a empresa não divulga suas ações sociais.

“Não podemos definir como uma política, mas a empresa tem como diretriz não divulgar para o público externo, nos veículos de comunicação, as ações sociais e filantrópicas. Tem uma atitude prudente no sentido de evitar que estas ações sejam confundidas com assistencialismo” (Relato em entrevista – Gerente de Recursos Humanos).

4.3.2.4 *Ações sociais e ambientais baseadas em ação coletiva*

a) *Ações sociais*

A atuação social orientada para o público externo apresenta-se na forma de ações isoladas e vinculadas por meio de doações, parcerias, patrocínios a funcionários e projeto voltado para a comunidade na qual está inserida por meio de voluntariado dos funcionários.

A Fornecedora S.A. possui ações isoladas, de ordem filantrópica. Por exemplo, este ano a empresa doou uma ambulância para um hospital da região.

Outras ações, que podem ser consideradas isoladas, são os patrocínios e subsídio à escolinha de futebol. A empresa somente patrocina funcionários da empresa. No caso, alguns funcionários da empresa são patrocinados em virtude de práticas desportivas. Foram gastos, em média, R\$6.000,00 no ano de 2004 com patrocínio a funcionários. A Fornecedora S.A. subsidia uma escolinha de futebol para crianças da comunidade, no clube da empresa, onde foram gastos aproximadamente R\$24.000,00 em 2004.

Com relação a ações vinculadas, a empresa desenvolve uma parceria com o SENAI, mantendo 30 adolescentes em cursos profissionalizantes. No ano de 2004, foi investido um montante de R\$38.000,00.

Existe também um projeto voltado para a comunidade. Todas as unidades da empresa no Brasil possuem escolas profissionalizantes dentro de suas unidades fabris, que capacitam jovens de baixa renda das comunidades onde as plantas estão inseridas. As escolas fazem parte do Projeto Formare, criado pela Fundação Ioschpe há 15 anos e que tem como objetivo principal formar jovens aproveitando o *know-how* de grandes empresas e proporcionar aos adolescentes uma maior chance de emprego num mercado cada vez mais competitivo.

O projeto prevê a qualificação e formação de 20 jovens por meio de aulas ministradas por colaboradores voluntários da empresa, que recebem um treinamento específico e se tornam aptos a transmitir seus conhecimentos para os alunos. O curso de formação oferecido pela Fornecedora S.A. é de mecânico de produção e montagem de produtos. O curso tem duração de um ano, período no qual o aluno recebe toda a infra-estrutura necessária para que possa frequentar as aulas de maneira satisfatória, como transporte, bolsa de estudos, refeição, assistência médica, entre outros benefícios. Além das aulas técnicas, são ministrados também temas como higiene, saúde, segurança, comunicação e

relacionamento, além de diversas atividades de integração, como, por exemplo, cultivo de horta, música e teatro.

“O intuito da Escola Formare não é apenas formar um profissional, mas também integrá-lo à sociedade como um cidadão de fato, além de permitir que os colaboradores exerçam a sua cidadania dentro da própria empresa, durante o horário de trabalho” (Relatório do Departamento de Comunicação – análise documental, 2004).

Os alunos devem ser comprovadamente de baixa renda, não serem filhos de colaboradores ou terceiros e estar cursando o 1º ano do ensino médio, sem acesso a outros cursos. Estas são as obrigatoriedades quanto à seleção. Foram colocados cartazes em escolas e instituições no intuito de divulgar a seleção. O projeto terá continuidade para os próximos anos e já se encontra no início de divulgação para seleção da nova turma.

Quanto ao voluntariado, primeiro deve haver a predisposição do funcionário. Depois, ele tem que passar por uma capacitação, que é um curso de 20 horas. Ao todo, são 82 funcionários voluntários dentro da empresa que são disponibilizados no horário de trabalho para ministrar as aulas. As aulas são ministradas nos períodos matutino e vespertino e os funcionários que trabalham no turno noturno também participam. O processo se dá por meio de um cronograma preestabelecido; alguns dos voluntários não dão aulas propriamente ditas, porém, contribuem na preparação do material das aulas, acompanham os alunos nas áreas, pesquisam sobre as temáticas propostas e agregam valor ao que já está escrito. Em conversa informal com uma voluntária, ela acrescentou que todos têm de trabalhar juntos para funcionar e que é muito prazeroso e gratificante participar do projeto.

O investimento gasto com o Projeto Formare foi o montante de R\$50.000,00, desde o início do projeto em março de 2004.

b) Ações ambientais em função da ISO14001

Além de possuir um programa rígido de destinação de resíduos, a empresa realiza doações à fundação de coleta seletiva de lixo do município de parte dos resíduos gerados pelo seu processo industrial, bem como da área administrativa. São doadas cerca de 10 a 15 toneladas por mês de plástico e de papelão, beneficiando 14 famílias que vivem da coleta seletiva de lixo.

Os impactos ambientais da operação da empresa mais significativos são o risco de contaminação do solo e água em função da mistura de produtos químicos pesados, o alto consumo de água e o barulho das atividades operacionais. A atuação ambiental está relacionada, principalmente, aos processos operacionais, produtivos, adoção de técnicas e equipamentos de controle ambiental.

A empresa possui estação de tratamento de água, estação de tratamento de efluentes, estação de tratamento de esgoto sanitário doméstico e filtros de exaustão (que filtra todo ar da fábrica). A empresa utiliza gás liquefeito de petróleo, que é menos poluente, existe monitoramento constante do solo da fábrica e entorno. Foram realizadas algumas ações de melhoria, como a instalação de tubulações de produtos químicos de alguns locais na fábrica foram convertidas em tubulações aéreas com o objetivo de facilitar a inspeção. Existe destinação correta para todos os tipos de resíduos; cada área dentro da empresa é responsável pela destinação de seus impactos, como por exemplo, o setor de recursos humanos, que gera muito resíduo de papel, ao qual deve ser dada uma destinação correta, ou seja, cada área da empresa faz menção aos aspectos ambientais. Trata-se de um sistema integrado, no qual todas as áreas da empresa realizam coleta seletiva de lixo.

“O custo de gestão de uma política ambiental é muito alto. Ou seja, o tratamento de efluentes e resíduos tem custos bastante significativos. Por isso a

tendência das empresas, incluindo a Fornecedora S. A., é investir no desenvolvimento de tecnologias limpas que não degradam o ambiente. Há uma preocupação da Fornecedora S. A. no sentido de que os processos sejam cada vez menos poluentes” (Relato de entrevista – Coordenador Meio Ambiente).

Conceitos e ações, como fábrica limpa, aprimoramento dos meio e processos de fabricação, busca por tecnologias limpas, educação ambiental, coleta seletiva de lixo, fazem parte das práticas gerenciais e rotineiras da empresa.

4.3.3 Visão e dimensões de responsabilidade social da Fornecedora S.A.

4.3.3.1 Visão de responsabilidade social socioeconômica

Novamente, o modelo de Quazi & O'Brien (2000) *apud* Machado Filho (2002) será utilizado para mapear as visões que levaram à motivação para ações de responsabilidade social, agora para o caso da Fornecedora S.A.

Os entrevistados ligados às atividades de escopo social/ambiental consideraram que as ações de responsabilidade social geram mais benefícios do que custos e, portanto, classificam-se nos quadrantes superiores. Pode-se afirmar que a Fornecedora S.A. possui uma abordagem pragmática com relação às ações de responsabilidade social, destacando-se que todas as ações desenvolvidas estão intrinsecamente relacionadas com as atividades de negócios desenvolvidas pela empresa. Fato esse identificado tanto pelo tipo de programa desenvolvido na comunidade, quanto no programa ambiental da empresa.

No caso do Projeto Formare, este é caracterizado pela formação profissional de mecânico de produção e montagem de produtos, voltado para os adolescentes da cidade onde a empresa atua. Sendo a região, em grande parte agrária, a qualificação profissional industrial é reduzida. Portanto, percebe-se

intrinsecamente neste fato, que a empresa atua na comunidade interessada em formar futuros trabalhadores, principalmente para a própria empresa, visto que se trata de uma qualificação profissional muito específica.

No caso do programa ambiental, resta lembrar que a empresa em questão é uma indústria que pode gerar impactos significativos no entorno da empresa com relação à questão ambiental e o controle desses impactos é uma obrigatoriedade.

Dessa forma, a empresa enquadra-se como possuidora de responsabilidade estreita, com a percepção de benefícios das ações de responsabilidade social, tanto que a gestão financeira da empresa utiliza o EVA (criação de valor empresarial) para perceber tais evidências. Logo, na tipologia proposta por Quazi & O'Brien (2000) *apud* Machado Filho (2002) a empresa pode ser classificada como possuidora de visão socioeconômica.

4.3.3.2 Dimensões de responsabilidade social socioeconômica da Fornecedora S.A.

De acordo com a matriz proposta por Silveira de Mendonça (2002), as faixas de pontuação obtida pela Fornecedora S.A. em relação às suas dimensões de responsabilidade social encontra-se na Figura 7.

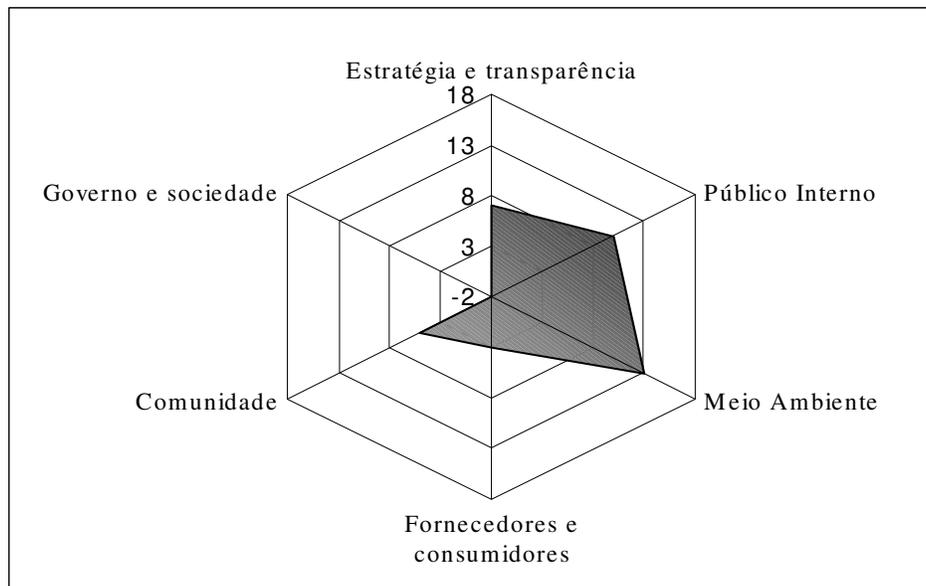


FIGURA 7 Dimensões de responsabilidade socioeconômica da Fornecedora S.A.

Fonte: A autora, baseado em modelo proposto por Silveira de Mendonça (2002).

A dimensão governo e sociedade possui caráter incipiente de responsabilidade social. Isso se deu em função da empresa não visar engajamento em programas governamentais de escopo social, nem participar ativamente na formulação de políticas públicas de caráter social e comunitário, bem como, segundo os entrevistados, forças externas à organização não direcionarem a prática social da empresa. Nesse sentido, a empresa cumpre apenas o que é de obrigação legal.

Enquanto existe, para a dimensão fornecedores e consumidores, uma sensibilização para a prática de ações sociais, com relação a consumidores, a empresa não está ligada diretamente. Dessa maneira, não mantém efetivo controle sobre o respeito e cumprimento do Código de Defesa do Consumidor. Todavia, em sua relação com fornecedores, a empresa estabelece prazos formais

para que seus fornecedores adotem condutas e práticas comerciais classificadas como socialmente responsáveis, além do que, em suas relações com trabalhadores terceirizados, a empresa mantém procedimentos de fornecedores que avaliam a adoção de práticas trabalhistas e de ordem fiscal.

Estratégia e transparência, bem como a dimensão comunidade, se caracterizam pela consolidação, percepção e aprimoramento conceitual ligados à atividade de responsabilidade social. No tocante aos compromissos éticos assumidos, contudo, ficou nítida a existência da revisão periódica de princípios e compromissos, ainda que nem todos os trabalhadores ou representantes participem desses momentos. É importante esclarecer que o registro e a divulgação de crenças e valores não assegura, por si, a adoção destas, por parte dos membros da organização, o que se assemelha ao caso. Por isso, a dimensão estratégia e transparência se enquadra no aprimoramento conceitual. Com relação à dimensão comunidade, a empresa caminha para a consolidação das práticas, visto que o Projeto Formare é uma ação coletiva e em busca de desenvolvimento regional. Porém, ainda está no início, começou no ano de 2004, ou seja, ainda tem um longo caminho a trilhar até a consolidação, para finalmente atingir um patamar de excelência.

Por fim, as dimensões público interno e meio ambiente possuem ações e práticas sociais/ambientais plenamente consolidadas.

O foco das ações de responsabilidade social da empresa é o seu público interno e o meio ambiente. Basicamente, a empresa orienta suas ações de responsabilidade social para essas duas vertentes. O principal foco das atividades de responsabilidade social que se dirigem ao público interno é a questão educacional e está integrado à política de recursos humanos. Há mais de 10 anos foi criado o Programa Educacional, o qual a empresa subvenciona e investe em capacitação profissional e conscientização. A principal linha de atuação social da empresa é a educacional, que tem como motivador central as

demandas internas da própria empresa, e pode ser considerada uma extensão da sua política de recursos humanos, embora gere também externalidades positiva à comunidade. Entre os funcionários, as ações sociais têm obtido repercussão positiva.

A sinergia entre as estratégias do negócio e o tipo de ação social da empresa pode explicar as evidências de sucesso do engajamento voluntário dos funcionários, conforme depoimentos da gerente de Recursos Humanos. Com relação ao meio ambiente, a empresa procura promover a implementação de práticas ambientais preventivas, como forma de redução de riscos ambientais. As pressões contra o impacto ambiental gerado pela atividade desta empresa é crescente, principalmente pelos clientes do mercado externo, concorrentes e normas regulatórias crescentemente restritivas impostas pelo Estado.

Percebe-se claramente que a preocupação, por parte da empresa, em desenvolver ações de responsabilidade social, é decorrente dos potenciais danos ambientais e sociais, inerentes à própria atividade produtiva, que a empresa possa causar às comunidades circunvizinhas da fábrica. Nesse sentido, as ações sociais da empresa para o seu conjunto de *stakeholders* têm um forte componente de minimizador dos riscos de perda de reputação.

O Quadro 4 resume o detalhamento das fases sugeridas de dimensões de responsabilidade social da Fornecedora S.A.

QUADRO 4 Detalhamento das fases sugeridas de dimensões de responsabilidade socioeconômica da Fornecedora S.A.

Faixa de pontuação	Fase sugerida	Detalhamento	Fornecedora S.A
de -18 a -1	Área de atuação incipiente	Nessa faixa de pontuação a organização demonstra total despreparo e nenhum comprometimento com a adoção de uma gestão responsável	Governo e sociedade
de 0 a 4	Sensibilização para a prática de ações sociais	As organizações enquadradas nessa faixa de pontuação encontram-se em fase de sensibilização das suas práticas sociais. As ações existem mas ainda são timidamente percebidas e implementadas.	Fornecedores e consumidores
de 5 a 9	Consolidação percepção e aprimoramento conceitual	A consolidação e o aprimoramento conceitual servem de alavanca de percepção e intensificação das práticas sociais.	Estratégia e transparência e comunidade
de 10 a 14	Ações e práticas sociais plenamente consolidadas	Demonstra plena consolidação das dimensões de uma gestão social eficiente e ainda em fase de progressão.	Público interno, meio ambiente
de 15 a 18	Atuação de excelência	Sistema de gestão calibrado com os critérios e dimensões da responsabilidade social. Faz jus ao título de Organização Cidadã.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

O tópico a seguir apresentará a síntese do trabalho, as principais limitações e os direcionamentos propostos para futuros estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho resgata a afirmativa de Oliveira (1984) de que *“a empresa está cercada por diversas categorias ou dimensões; aceita-se ainda que cada uma dessas dimensões exige atenção especial da empresa, a qual, contudo, nem sempre está disposta ou tem condições de atendê-las satisfatoriamente. Em conseqüência, dependendo da ideologia do empresário e da filosofia e política adotadas pela empresa, ela privilegiará uma destas categorias, que constituirá o motivo principal de sua existência. Com relação às outras, a atenção será unicamente a necessária para manter a sua contribuição à empresa”*.

Nesse sentido, a pesquisa buscou investigar a atuação orientada para a responsabilidade social. Ao descrever a atuação social/ambiental pôde-se concluir que o engajamento em responsabilidade social difere completamente de uma para outra empresa analisada, visto que cada qual tem seu contexto institucional, mercado, ramo de atuação, etc.

No caso da Distribuidora Ltda., pôde-se constatar que a liderança afeta todas as variáveis da visão e dimensões de responsabilidade social. Os valores, as crenças e as atitudes pessoais da diretora-geral, que tem uma influência muito forte no ambiente organizacional, promovem a atuação da empresa em relação a entidades sociais. Existe uma participação ativa da liderança – diretora – em associações, entidades profissionais e técnicas, em entidades assistenciais e empresariais, mas, como pôde ser observado, não existe o envolvimento de demais partes interessadas. Não existe, dentro da estrutura, nenhum setor específico para lidar com as atividades sociais da empresa, que também ficam a cargo da diretoria. Também pôde-se constatar que a atuação social/ambiental da empresa não consta em documentos formais de divulgação interna, bem como não está incluída explicitamente nos objetivos, metas e estratégias da empresa.

Os processos e procedimentos se dão, assim, somente por meio de normas estipuladas para funcionários, códigos de ética e cláusulas contratuais com fornecedores proibindo o trabalho infantil. A capacitação profissional dos funcionários se dá por meio de treinamento realizado pela montadora de automóveis que essa empresa revende. Interessante observar é que, com relação à divulgação das atividades sociais da Distribuidora Ltda., o público interno desconhece as ações, o que foi comprovado pela própria diretora e em conversa informal com funcionários, enquanto que existe a veiculação para o público externo em meios de comunicação, como rádio e jornal, das atividades desenvolvidas pela empresa.

Com relação às atividades sociais, a Distribuidora Ltda. desenvolve uma parceria com a APAE da cidade em que atua, porém, tal parceria possui características claras de doação, visto não haver uma troca de informações entre ambas. O que ocorre é apenas o repasse de determinada porcentagem advinda do faturamento da empresa relacionado à venda de veículos e serviços realizados por esta. No mais, as outras atividades sociais se caracterizam principalmente por doações e patrocínios que são realizados sem nenhum critério de avaliação. Ambientalmente, a empresa realiza coleta seletiva de lixo e doa papel e papelão a uma instituição de reciclagem da cidade.

A partir da atuação da empresa foi possível constatar que a visão empreendida pela Distribuidora Ltda. é de responsabilidade ampla filantrópica, considerando que as ações implementadas pela empresa nada têm a ver com sua atividade de negócio. É considerada filantrópica porque parte de ações isoladas, no caso pela diretoria, que acredita estar contribuindo para sociedade, porém, nada mais justo do que arcar com esse custo, segundo a diretora. A dimensão público interno e governo e sociedade se encontra em fase de sensibilização para práticas sociais. As ações existem, porém são timidamente percebidas e

implementadas. Com relação às outras dimensões de responsabilidade social, a empresa possui uma área de atuação incipiente.

Constatou-se, no caso da Fornecedora S.A., que a liderança não é fruto da vontade pessoal de um diretor; não se observa que este ou aquele projeto tem um padrinho, um patrono, ou a presença marcante de um líder. A inclusão dos princípios da responsabilidade social se dá por meio das políticas de qualidade e ambiental, apesar da empresa não possuir uma política declaradamente explícita de responsabilidade social. O envolvimento da alta direção é uma condição necessária para transformar-se estes princípios numa política da empresa, incorporar na estratégia empresarial e descer para toda a cadeia hierárquica. A liderança promove o desenvolvimento da responsabilidade social proporcionando o ambiente e a cultura corporativa, os processos organizacionais e a estrutura de poder para apoiar estes processos. Pode-se observar também que não existe, dentro da estrutura organizacional um setor específico para lidar com as ações de responsabilidade social, o que acaba ficando a cargo da gerência de recursos humanos. Com relação às práticas ambientais, essas são delegadas à coordenadoria de meio ambiente, característica não só da empresa estudada mas de todo o grupo.

Os processos e procedimentos adotados pela Fornecedora S.A. em relação às suas ações sociais/ambientais se dão, principalmente, em função das certificações adquiridas pela empresa ao longo dos anos. A sistematização de processos e procedimentos por meio da certificação ISO9000 e a ISO14001 internalizou a dimensão ambiental, de segurança e de qualidade na Fornecedora S.A., que proporciona uma capacitação do corpo funcional, competência técnica e operacional para a gestão. Além disso, viabiliza campanhas internas, subvenção à educação dos funcionários e educação ambiental. A questão das certificações submete a empresa a constantes auditorias internas e externas,

fazendo com que exista sempre revisão contínua dos processos gerenciais e produtivos.

As ações orientadas para o público externo estão na esfera de decisão da alta diretoria; o corpo funcional e as áreas organizacionais não participam das decisões. Todavia, a execução dos projetos está diretamente relacionada com o público interno que, de certo modo, externaliza as ações sociais e ambientais da empresa para seus familiares e comunidade, na qual estão inseridos, não existindo, dessa forma, um sistema de divulgação para a mídia e sociedade em geral. Os projetos sociais voltados para comunidade e público interno estão interligados, considerando que o programa de voluntariado dos funcionários fomentam o andamento do projeto Formare, que utiliza as diretrizes da Fundação Ioschpe. No mais, as demais ações vinculadas ao público externo se dão por meio de doações e parcerias, bem como patrocínio a práticas desportivas para os funcionários.

Com relação às ações de caráter ambiental, a empresa promove a educação ambiental, envolvendo os funcionários, familiares e comunidade, bem como realiza coleta seletiva de lixo, o qual é doado a uma instituição de coleta seletiva. No mais, outras ações ambientais estão diretamente ligadas ao processo produtivo, na busca de redução de quaisquer impactos ambientais. Nesse sentido, Campos et al. (2004) corroboram com a idéia de que as grandes empresas, em função das exigências do mercado e da disponibilidade de recursos, possuem muito mais disposição em participar de projetos e programas relacionados à temática sócio-ambiental.

No decorrer da descrição da atuação social e ambiental da Fornecedora S.A. Pôde-se concluir que a empresa possui uma visão de responsabilidade socioeconômica. Isso porque sua atuação social e ambiental está diretamente relacionada com sua atividade de negócio e, segundo os entrevistados, existe um grande benefício para empresa no desenvolvimento de tais práticas. Porém,

foram mudanças do ambiente externo que se manifestaram por pressão de agentes sociais, que forçaram a incorporação da responsabilidade social nos princípios, missão e valores da empresa.

Com relação às dimensões de responsabilidade social beneficiadas, pôde-se concluir que a dimensão público interno e meio ambiente encontra-se consolidada dentro da empresa. As dimensões estratégia e transparência, bem como a dimensão comunidade, caracteriza-se pela consolidação, percepção e aprimoramento conceitual ligados à atividade de responsabilidade social, enquanto que, para a dimensão fornecedores e consumidores, há uma sensibilização para a prática de ações sociais. Cumpre, finalmente, destacar que a dimensão governo e sociedade possui caráter incipiente de responsabilidade social, o que pode caracterizar que a Fornecedora S.A. cumpre apenas o que é de obrigação legal para tal dimensão.

A partir das conclusões obtidas em cada caso, pôde-se perceber que o contexto social em que as decisões e ações empresariais e de gestão ocorrem é dinâmico e complexo. Como salientam Meyer & Rowan (1992), as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente institucional e que são adotados na busca de legitimidade. E, justamente, em busca dessa legitimidade é que ambos os casos convergem a favor da responsabilidade social. Todavia, observa-se que, sob pano de fundo, ainda está a racionalidade instrumental.

O objetivo do presente trabalho o de foi conhecer a atuação social/ambiental de empresas da cadeia automobilística, no entanto, a pesquisa ainda pode contribuir para elucidar a marcante diferença entre ações filantrópicas para ações efetivas de responsabilidade social, visto que as empresas estudadas tiveram suas ações balizadas de diferente forma. A Distribuidora Ltda. caracteriza-se, principalmente, por possuir ações isoladas, sem gerenciamento (estabelecimento em documentos formais) por parte da

empresa, de decisão individual, restrita à vontade da liderança da empresa, no caso a diretora. Já, as ações implementadas pela Fornecedora S.A. são de base estratégica, demandando, dessa forma, gerenciamento. São também vinculadas, ou seja, com base em uma ação coletiva com fomento da cidadania.

Por fim, cabe enfatizar que as empresas não podem se limitar a doações, ou mesmo, a programas sociais estratégicos bem geridos. É necessário que a responsabilidade social das empresas não esteja restrita a ações e atividades pontuais, elaboradas com a única finalidade de conquistar, manter ou recuperar uma imagem organizacional positiva, ou seja, baseado apenas na racionalidade instrumental. Portanto, a viabilidade e a validade da idéia de responsabilidade social empresarial, enquanto alternativa para a resolução dos problemas sociais e ambientais, exige que se entenda este conceito como superando ações sociais isoladas para ser um princípio articulador de uma postura ativa na busca da qualidade ética das relações com o público organizacional e com os diversos *stakeholders*, beneficiando, assim, a sociedade como um todo.

5.2 Limitações do trabalho e futuras pesquisas

A principal limitação do método de pesquisa de estudos de caso está relacionada com a *validação externa* dos resultados, ou seja, com o nível de generalização dos resultados obtidos com o estudo. A generalização requer processos de amostragem rigorosos e testes estatísticos não possíveis numa pesquisa baseada em estudos de caso.

Outra limitação do método está relacionada à *confiabilidade*, que indica se as operações envolvidas no estudo de caso (coleta e análise de dados) podem ser repetidas com os mesmos resultados. Conforme destaca Sykes (1990), a confiabilidade poderia ser verificada se o mesmo estudo, conduzido por outros pesquisadores, produzisse os mesmos resultados. Entretanto, o método de casos

pode ser útil no auxílio ao aprimoramento de teorias, conforme já mencionado, sendo esta a situação da presente pesquisa.

Uma série de outros estudos de relevância podem ser desenvolvidos, como o aprofundamento do estudo das várias dimensões da responsabilidade social, estabelecendo-se comparações entre os diversos grupos de *stakeholders* (consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, funcionários, comunidade e governo), buscando-se analisar as diferenças entre as percepções destes grupos sobre a temática da responsabilidade social.

No Brasil, em particular, novas pesquisas podem realizar uma avaliação mais ampla do comportamento do consumidor diante das ações de responsabilidade social, assim como das diferenças na conduta de pequenas, médias e grandes empresas, empresas que atuam com produtos finais *versus* intermediários, mercado interno *versus* externo, bens de conveniência *versus* bens especiais, entre outros tópicos de relevância para a definição de estratégias empresariais, tomando as ações de responsabilidade social como um instrumento para diferenciar produtos ou serviços.

A questão da forma como a empresa se estrutura para lidar com atividades de responsabilidade social é outro campo de vasto potencial para futuras pesquisas. O aprofundamento desta discussão é pertinente, do ponto de vista da aplicação prática, e visa oferecer subsídios para os tomadores de decisão nas empresas.

Adicionalmente, futuras pesquisas poderão investigar de forma mais aprofundada a natureza das diferenças entre as percepções em diferentes ambientes institucionais, diferenças que podem ser determinadas, seja por ideologias nacionais diversas ou por discrepância nos valores culturais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 2000. 105p.

ALIGLERI, L. M. e BORINELLI, B. responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2001, Campinas, 2001. **Anais...**

ALIGLERI, L. M. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: Uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. [S.L.]: Disponível em: <http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/140%20-%20Lilian%20Aligleri.pdf>. Acesso em 20/12/2002.

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 de junho de 1999, p. A-2.

ASHLEY, P. A. - Coordenação. **Ética e Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A. et al. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2000, Rio de Janeiro, 2000. **Anais...**

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Balanco Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Corporativa** – Relatório Setorial 2. Rio de Janeiro: AS/GESET mar., 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

CAMPOS, L. M. de S. et al. Implementação de Sistemas Gestão Ambiental (SGA) para Pequenas Empresas: Uma Réplica dos Modelos Tradicionais? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Atibaia, 2004. **Anais...**

CARVALHO, A. B. M. de et al. A determinação dos impactos e a gestão do desempenho social. **Revista Meio Ambiente Industrial**, p.43-52, nov.2000.

CENTRO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - CEATS/USP. **Estratégias de Empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. Resultados da Pesquisa

Nacional sobre atuação social e o voluntariado nas empresas. São Paulo, Jul., 1999.

CLARKSON, Max B E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. **The Academy of Management Review**. Mississippi State, Jan 1995.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

DOWJONES. [S.L.]: Disponível em <http://www.sustainabilityindex.com/sustainability/corporate.html>. Acesso em 26/11/2003.

FENABRAVE (Federação Nacional da Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos). [S.L.]: Disponível em <http://www.fenabreve.org.br/dadosmercado.asp?coditem=51>. Acesso em 16/10/2004.

FERREIRA, A. B. de O. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1977.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH J.; FERREL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

GRAJEW, O. **Instituto Ethos**. [S.L.]: Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 21/08/2003.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. [S.L.]: Disponível em http://www.uol.com.br/gife/cod_etica.html. Acesso em 19/08/2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Pesquisa ação social das empresas. [S.L.]: Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/asocial/>. Acesso em: 18/12/2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acessos entre: mar. 2002 e fev. 2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: Versão 2000**. São Paulo, 2000.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: FARINA et. al. (Coord). **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LISBOA, M. **O Fórum Mundial Social 2002**. Greenpeace Brasil. [S.L.]: Disponível em: <http://www.greenpeace.org.br/fsm2002/news/2002fev05.asp>. Acesso em: 05 fev. 2002.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. de S. **Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Engenharia de Produção – Prêmio Ethos-Valor. Rio de Janeiro – RJ. Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc. Acesso em 11/09/2003.

MACHADO-FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos**. São Paulo. Universidade São Paulo – USP. 2002 (Tese de doutorado em Administração).

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro, Qualitymark., 1999.

MENDONÇA, J. R. C. de; GONÇALVES, J. C. de S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou substância? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Salvador, 2002. **Anais...**

MEYER, J. W. e ROWAN, B. **Institucionalized organizations: formal structures as myth and ceremony**. In: MEYER, J. W. e SCOTT, W. R. Organizational environments ritual and rationality. London: Sage, 1992, p. 41-62.

MYAGUI, T.; PRADO, C. **No Salão do Automóvel, Alckmin destaca importância do setor no crescimento do País**. Folha de São Paulo, São Paulo, 20 out. 2004. Disponível em <http://www.saopaulo.sp.gov.br/sis/lenoticia.asp?id=56883>. Acesso em 21/10/2004.

OLIVEIRA, J. A. de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 24, n. 4, p.203-210, out./dez., 1984.

- PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. [S.L.]: Disponível em:
<http://www.programavoluntarios.org.br>. Acesso em 20/02/2004.
- ROTHGIESSER, T. L. **Terceiro Setor** – A Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor. Artigo. [S.L.]: Disponível em:
http://www.terceirosetor.adm.br/ts_asociedadecivil.htm . Acesso em 11/06/2004.
- SAMPAIO, J. dos R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de administração da USP (RAUSP)**, v. 36, n.2, p.16-24, abril/jun., 2001.
- SARTI, F. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio, Anexo Estatístico da Cadeia Automobilística – UNICAMP: Campinas, Dezembro de 2002.
- SCHEIN, E. H. **Leadership and Organizational Culture**. In: HESSELBENIN, F. et al. 1 ed. Editors Leader od the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- SCOTT, W. R. Conceptions of environments. In: **Organizations:** rational, natural and open systems. 4th. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 6, p. 123-217.
- SILVEIRA DE MENDONÇA, R. R. A. **A gestão integrada e as dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento de avaliação**. Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense - UFF. 2002 (Dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão).
- SINDIPEÇAS. [S.L.]: Disponível em:: <http://www.sindipecas.com.br>. Acesso em: 07/11/2004.
- SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial:** posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUCUPIRA, J. **A responsabilidade social das empresas**. [S.L.]: Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/bib05.html>. Acesso em: 16/10/2003.
- SYKES, W. **Validity and Reliability in Qualitative Market Research:** a review of Literature. *Journal of the Marketing Research Society*, v.32, n.3, 1990.
- TEMPONI, Pedro Augusto Nemer. Responsabilidade Social e Filantropia Empresarial. [S.L.]: Disponível em: www.unincor.br/relpub/visual.asp?id=80 . Acesso em 23/06/2004.
- VENANZI, D. **Análise dos ganhos das novas configurações na indústria automotiva e a gestão da cadeia de suprimento**. São Paulo, 2000. Dissertação

de Mestrado em Engenharia da Produção – Centro Universitário Sant’ Anna.
Disponível em: <http://www.cvlog.net/teses.htm> . Acesso em: 13/12/ 2001.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989. Edição cultural.

7 ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Como preencher o questionário:

Responda a cada item circulando o número apropriado na escala progressiva do questionário onde:

- número 1 significa que você discorda plenamente da questão;
- número 7 significa que você concorda plenamente com ela em relação a sua organização.

Responda a todas as questões de forma: consciente, responsável e criteriosa, independentemente do tempo consumido para a execução dessa tarefa.

1) A empresa internaliza e dissemina as dimensões da Responsabilidade Social nas suas declarações de Visão e Missão	1	2	3	4	5	6	7
2) A empresa prevê e permite a participação de representantes dos empregados em comitês encarregados da formulação das estratégias globais do negócio	1	2	3	4	5	6	7
3) Produz estudo de impacto da cadeia produtiva e do ciclo de vida dos produtos c/ fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
4) Estabelece prazos formais para que seus fornecedores adotem condutas e práticas comerciais classificadas como socialmente responsáveis	1	2	3	4	5	6	7
5) Possui política formal de antecipar-se às demandas da comunidade em sentido amplo	1	2	3	4	5	6	7
6) Possui normas escritas e amplamente divulgadas versando sobre ações anti-corrupção	1	2	3	4	5	6	7
7) Incentiva a participação de todos os envolvidos e pratica transparência de estratégias e resultados obtidos	1	2	3	4	5	6	7
8) Fomenta e/ou possui programa de participação nos resultados, que combine avaliações de desempenho e competência individuais com a performance do seu desempenho global	1	2	3	4	5	6	7
9) Além de atuar sob a cadeia de suprimentos, possui programa de gerenciamento que envolva a fase de consumo e a sua destinação final. Detém certificação ISO 14000.	1	2	3	4	5	6	7
10) A empresa oferece aos seus clientes vantagens comerciais compatíveis com aquelas obtidas junto aos seus fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
11) Participa da vida associativa local e implementa programas de incentivo à cultura e lazer	1	2	3	4	5	6	7
12) Busca engajamento em programas governamentais de interesse e escopo social	1	2	3	4	5	6	7
13) Exerce posição de liderança em seu segmento de mercado nas questões relacionadas ao combate de práticas comerciais condenáveis (truste, formação de cartéis, dumping) no intuito de alcançar padrões transacionais pautados na ética	1	2	3	4	5	6	7
14) Possui programa de avaliação preliminar de risco sobre as condições de saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores, além de promover e disseminar padrões de excelência	1	2	3	4	5	6	7

“...continua ...”

15) Desenvolve atividade de educação ambiental regular para todas as partes interessadas	1	2	3	4	5	6	7
16) Nas suas relações com trabalhadores terceirizados a empresa possui procedimentos de fornecedores que avaliam a adoção de práticas trabalhistas e requisitos de ordem fiscal	1	2	3	4	5	6	7
17) Emprega sistema de aprendizagem e gestão do conhecimento visando o aprimoramento contínuo de suas ações sócio-comunitárias	1	2	3	4	5	6	7
18) Participa ativamente na formulação de Políticas Públicas de caráter social e comunitário	1	2	3	4	5	6	7
19) Publica com periodicidade anual, um balanço social descrevendo suas ações sociais e incorporando aspectos quali-quantitativos de sua gestão	1	2	3	4	5	6	7
20) A empresa adota postura pró-ativa sobre a implementação de ações que otimizem a qualidade de vida dos trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7
21) Conforme estágio tecnológico atual tem procurado reduzir o consumo de: água, energia, produtos tóxicos e demais matérias-primas, além de prover destinação para resíduos	1	2	3	4	5	6	7
22) Inclui entre seus fornecedores grupos comunitários locais, tais como cooperativas	1	2	3	4	5	6	7
23) Agentes comunitários recebem treinamento e aporte de recursos por parte da empresa	1	2	3	4	5	6	7
24) Existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem a atuação político-governamental da companhia	1	2	3	4	5	6	7
25) Define indicadores de desempenho e discute-os com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e cria mecanismos para assegurar que os canais de comunicação sejam acessíveis e eficazes	1	2	3	4	5	6	7
26) A empresa possui cláusula específica no contrato de trabalho proibindo o trabalho infantil	1	2	3	4	5	6	7
27) Possui programa regular de indicadores para aferir a consistência do ambiente interno	1	2	3	4	5	6	7
28) Mantém efetivo controle s/ o respeito e cumprimento do Código de Defesa do Consumidor	1	2	3	4	5	6	7
29) Mantém serviço de apoio ao voluntariado informando sobre oportunidades disponíveis na comunidade, viabilizando aspectos logísticos e financeiros	1	2	3	4	5	6	7
30) Adota ou desenvolve parcerias com escolas objetivando a melhoria na qualidade de ensino	1	2	3	4	5	6	7
31) A empresa toma decisões estratégicas baseadas também, nos aspectos e impactos de uma ação socialmente responsável	1	2	3	4	5	6	7
32) Possui normas formais que proíbem práticas discriminatórias de quaisquer naturezas	1	2	3	4	5	6	7
33) Desenvolve esforços explícitos nas coletas seletivas e redução de uso de agentes poluentes	1	2	3	4	5	6	7
34) A empresa possui algum programa de desenvolvimento de fornecedores potenciais	1	2	3	4	5	6	7
35) Utiliza oportunidades de trabalho voluntário para desenvolver competências úteis a carreira profissional de seus empregados	1	2	3	4	5	6	7
36) Forças externas à organização determinam ou direcionam nossa prática social.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Modelo proposto por Silveira de Mendonça (2002).

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Produtos e serviços oferecidos pela empresa.
2. Metas da empresa.
3. A empresa participa de quais associações e/ou entidades?
4. Como se dá a comunicação entre funcionários/gerência/direção?
5. Quais campanhas existem dentro da empresa?
6. Como se dá a capacitação dos funcionários?
7. Como se dá o envolvimento da alta administração com as atividades de responsabilidade social?
8. A empresa publica o Balanço Social? Em caso negativo, pretende elaborá-lo? Como a empresa encara a publicação do B.S.?
9. Quais sistemas formais são utilizados pela empresa ? Como funcionam?
10. Quais os sistemas de avaliação presente dentro da empresa? Como funcionam?
11. Tipos de ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa.
12. Razões que levaram a empresa a investir em ações de responsabilidade social.
13. Existem critérios relativos a retorno econômico para seleção das ações de responsabilidade social em que a empresa se engaja?
14. Estimativa de valores (percentuais ou absolutos) de gastos em atividades de responsabilidade social.
15. A empresa divulga suas ações de responsabilidade social?
16. Estrutura organizacional para lidar com ações de responsabilidade social: direta /via fundação própria /entidades parceiras. Justificativa para a forma escolhida.
17. A empresa possui alguma certificação? Quais? Qual o organismo certificador? Diplomação válida até quando?
18. Quais os impactos ambientais das operações da empresa são mais significativos? Como são controlados?
19. Existe coleta seletiva de lixo?
20. Existe a iniciativa de trabalho voluntário dos empregados?