



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Sarah Camargo Campos

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE MULTICASOS
EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE
FORTALEZA**

Fortaleza

2007



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Sarah Camargo Campos

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE MULTICASOS
EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE
FORTALEZA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marcelle Colares Oliveira

Fortaleza

2007

Sarah Camargo Campos

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE MULTICASOS
EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE
FORTALEZA**

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Gestão Pública Social e Ambiental

Data de Aprovação: 31 de Agosto de 2007

Banca Examinadora

.....
Prof^a. Dr^a Marcelle Colares Oliveira (orientador UNIFOR)

.....
Prof. Dr^o Francisco Tarciso Leite (membro UNIFOR)

.....
Prof^a. Dr^a Aneide Oliveira Araújo (membro UFRN)

A meu pai (*in memoriam*), e minha mãe.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos amigos do Plano Espiritual.

A minha família, ressaltando meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e me deram o mais valioso presente da vida: seu amor inabalável.

Em especial, a minha orientadora, Professora Doutora Marcelle Colares, pelo cuidado com que tratou este trabalho e por todas as críticas e recomendações durante o processo de elaboração da dissertação, que me proporcionaram uma grande oportunidade de aprendizado.

A Marta e Denise, minhas amigas-irmãs, pelo incentivo, companheirismo e contribuições, na vida.

À colega de mestrado e amiga, Grazzi pelo apoio, interlocução e dedicação durante a realização do trabalho.

Aos Professores Doutores Francisco Correia, Héber Moura, Daniella Arruda, Alípio Veiga e Vera Ponte, pelo aporte de conhecimentos ao longo do curso de mestrado.

À coordenação do Curso de Mestrado, na pessoa do Professor Doutor Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, pela seriedade e estímulo na condução do programa.

Aos colaboradores do Curso de Mestrado em Administração da UNIFOR, Adriana, Socorro e Narciso, pelo seu apoio e paciência.

A todas as empresas participantes e aos respondentes que contribuíram para o nosso trabalho.

CAMPOS, Sarah Camargo. *Implementação de práticas de responsabilidade social: estudo de multicasos em empresas da área metropolitana de Fortaleza*. 2007. 181f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza - UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2007.

Perfil da autora: Graduada em Administração pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Especialista em Recursos Humanos pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Consultora Organizacional e membro do corpo docente da FACE – Faculdade Evolutivo e da Faculdade CHRISTUS.

RESUMO

Este estudo dissertativo teve como proposta investigativa realizar uma análise acerca da implementação dos conceitos e práticas de Responsabilidade Social Corporativa pelas empresas cearenses e o seu reflexo na competitividade, ao mesmo tempo em que intentou apresentar esses conceitos, discutir sobre a base que norteia o processo de implementação, discorrer a respeito do arcabouço normativo que a regulamenta, apresentando os instrumentos utilizados para certificar e evidenciar a Responsabilidade Social Corporativa, e investigar os alicerces que orientam a implementação de suas práticas no âmbito organizacional. A metodologia empregada para o alcance dos objetivos propostos consistiu em uma pesquisa bibliográfica entre a produção científica de teóricos e instituições sobre o tema objeto deste estudo, seguida da elaboração de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que adotou o estudo de caso em seis empresas cearenses que receberam o Prêmio Delmiro Gouveia pelo desempenho social obtido no ano de 2005, como técnica, e a entrevista semi-estruturada, elaborada com base nas categorias definidas na revisão de literatura, como instrumento de coleta de dados, sendo a análise de conteúdo a técnica de opção para o tratamento dos resultados das entrevistas. Como resultados, foram validados todos os pressupostos e verificou-se, ainda, que as empresas assumiram a responsabilidade social como forma de perceber vantagens competitivas, embora não da forma como foi idealizada, como um fim em si mesma, mas como mais uma estratégia voltada para a ampliação dos resultados financeiros dessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa. Implementação. Práticas. Empresas Cearenses. Prêmio Delmiro Gouveia 2005. Competitividade.

ABSTRACT

This dissertative study intended to investigate the Corporate Social Responsibility implementation concepts and practical from Ceará companies, and its consequence in the competitiveness, at the same time that it intended to show these concepts, to argue on the implementation process base, to discourse regarding its regulate normative order, presenting the instruments used to certify and to evidence the Corporate Social Responsibility, and to investigate the foundations that guide the practical implementation of its in the organizational scope. The methodology used in order to reach for the objectives considered consisted of a research bibliographical in the theoreticians and institutions scientific production about the subject object of this study, followed by an explorative research, of qualitative nature, that adopted a case study in sex pertaining to Ceará companies who had received the Delmiro Gouveia Award for their social performance in 2005, as technique, and the semi-structured interview, elaborated on the categories defined in the literature review, as instrument of data collect, being the content analysis the technique of option for the interviews results treatment. As results, all the estimated ones had been validated and were verified, still, that the companies had assumed the social responsibility as form to perceive competitive advantages, even so not of the form as it was idealized, as an end in same itself, but as plus a strategy come back toward the magnifying of the financial results of these organizations.

KEY-WORDS: Corporate Social Responsibility. Implementation. Practical. Companies from Ceará. Delmiro Gouveia Award 2005. Competitiveness.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

1 - Áreas e princípios do Pacto global.....	34
2 – Indicadores de competitividade decorrentes da Responsabilidade Social.....	41
3 - Usuários do balanço social e da contabilidade.....	101
4 - Critérios de Premiação das Melhores Empresas no Desempenho Social.....	114
5 - Categorias de análise.....	124
6 - Categorias de análise: papel da empresa na sociedade.....	139
7 - Categorias de análise: alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa.....	144
8 - Categorias de análise: o processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática.....	149

FIGURAS

1 - Categorias de Responsabilidade Social Corporativa.....	24
2 – O modelo de <i>stakeholder</i> na visão da empresa.....	59
3 - BS 8800 – Segurança e saúde ocupacional. As diretrizes de acordo com o ciclo PDCA de melhoria contínua.....	94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	17
1.1 O papel da empresa na sociedade.....	17
1.2 Responsabilidade Social Corporativa.	21
1.3 Limites e princípios da Responsabilidade Social Corporativa.....	28
1.3.1 Limites da Responsabilidade Social Corporativa.....	28
1.3.2 Princípios da Responsabilidade Social Corporativa.....	31
1.4 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil.....	35
1.5 Responsabilidade Social Corporativa como vantagem competitiva.....	43
2 ALICERCES DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	48
2.1 Ética empresarial.....	51
2.2 Teoria dos <i>stakeholders</i>	58
2.3 Teoria dos <i>stakeholders</i> e práticas de Responsabilidade Social Corporativa.....	65
2.4 Alicerces que favorecem a implementação da Responsabilidade Social Corporativa.....	71
2.4.1 A Responsabilidade Social Corporativa nos princípios da empresa.....	74
2.4.2 A Responsabilidade Social Corporativa nos valores da empresa.....	76
2.4.3 A Responsabilidade Social Corporativa na missão e visão da empresa.....	79
2.4.4 A Responsabilidade Social Corporativa nas políticas da empresa.....	84
3 CERTIFICAÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	87
3.1 Normas de certificação de Responsabilidade Social Corporativa.....	87

3.1.1 Normas de certificações.....	88
3.1.1.1 Norma Social <i>Accountability</i> – SA 8000.....	90
3.1.1.2 BS 8800.....	94
3.1.2 <i>Accountability</i> AA1000.....	95
3.2 Comunicação e Evidenciação.....	98
3.2.1 Balanço Social.....	100
3.2.1.1 Balanço Social (IBASE).....	104
3.2.1.2 Balanço Social Instituto Ethos de Responsabilidade Social.....	107
3.3 Os prêmios nacionais e regionais de Responsabilidade Social Corporativa: Prêmio Delmiro Gouveia.....	110
4 METODOLOGIA.....	116
4.1 Tipo de pesquisa.....	116
4.1.1 Quanto ao delineamento.....	117
4.1.2 Quanto aos objetivos.....	118
4.1.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	118
4.1.2.2 Pesquisa documental.....	119
4.1.2.3 Estudo de caso múltiplo.....	119
4.2 Unidades de análise.....	121
4.3 Fontes e instrumentos de coleta de dados.....	121
4.4 Análise de dados.....	123
4.5 Categorias de análise.....	123

5 RESULTADOS DO ESTUDO.....	126
5.1 As empresas estudadas.....	126
5.2 Papel da empresa.....	137
5.3 Alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa.....	141
5.4 O processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática.....	146
CONCLUSÃO.....	155
RECOMENDAÇÕES.....	159
REFERÊNCIAS.....	160
APÊNDICES.....	176

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, vergada sob o peso da problemática ambiental e social que compromete a sobrevivência da espécie humana em todo o planeta, tem assumido, como temática centralizadora em suas discussões, a necessidade imperiosa do estabelecimento de um novo paradigma de desenvolvimento que priorize não apenas as questões relativas à promoção da sustentabilidade econômica das nações, mas que também se dedique a cuidar adequadamente das instâncias sociais, políticas, culturais e, sobretudo, ecológicas, buscando a erradicação da miséria e a melhoria sistemática da qualidade de vida de todos os habitantes de cada localidade do mundo.

Em meio ao agravamento das questões ambientais, como a poluição do ar e das águas e a exaustão dos recursos naturais, renováveis ou não, resultado da atividade constante e irrefletida do homem sobre o meio ambiente, fruto de sua ânsia de ter, da cultura instalada do aqui e agora e do modelo hedonista adotado como estilo de vida, o desemprego e o crescimento desenfreado das populações marginais, sem que os poderes públicos tenham logrado êxito em apresentar propostas efetivas para a sua solução, reflexões sobre desenvolvimento sustentável e integrado, que ultrapassam fronteiras e crescem significativamente com a adesão cada vez mais freqüente de novos e atuantes atores sociais, favoreceram a adoção, por parte das empresas, pressionadas por esse cenário preocupante que ajudaram a produzir, de novas práticas na condução de seus negócios.

Dessa forma, partindo da percepção de que sua atuação impactava não somente os acionistas, mas todos aqueles que, direta ou indiretamente, estavam interligados a sua cadeia produtiva, como fornecedores, empregados, consumidores, comunidade, sociedade, além do meio ambiente, como um todo, as empresas, numa postura socialmente responsável, passaram a perseguir, ao lado dos resultados econômicos inerentes a sua prática, outros objetivos, de cunho social e ambiental, buscando atender às exigências de sustentabilidade da modernidade.

Nessa conjuntura, quando as vozes que debatem sobre as práticas sociais das organizações se elevam e começam a ser ouvidas na tribuna global, empresas descobrem a

possibilidade de tirar vantagem de sua atuação responsável, posto que a responsabilidade social promete maiores ganhos em competitividade, decorrentes, sobretudo, da imagem positiva que passa a representar para a sociedade, da criação de um ambiente interno de trabalho motivador, o que estimula a produtividade e a eficiência, e do compromisso que passa a envolver os relacionamentos firmados com seus diversos públicos.

Diante da importância de que se reveste a adoção da responsabilidade social por parte das organizações para a diminuição dos impactos em todas as suas áreas de atuação e o crescimento sustentado das nações, algumas questões merecem uma investigação mais direcionada: como as empresas implementam as práticas de responsabilidade social? Como a implementação e divulgação dessas práticas possibilitam para elas um diferencial competitivo?

Assim, o estudo dissertativo tem como objetivo geral investigar a implementação dos conceitos e práticas de Responsabilidade Social Corporativa pelas empresas cearenses e seu reflexo na competitividade.

Como objetivos específicos:

1. Apresentar conceitos relacionados às práticas de Responsabilidade Social Corporativa e seus impactos na competitividade das empresas;
2. Discutir o alicerce do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa;
3. Verificar normas de implementação, instrumentos para certificações e evidenciação de Responsabilidade Social Corporativa;
4. Investigar os alicerces que norteiam a implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa nas empresas;

Os pressupostos que norteiam a realização desta investigação são:

- a) A implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa não está baseada em alicerces teóricos.
- b) As dificuldades de implementação estão relacionadas à falta de conhecimento dos alicerces.
- c) A implementação e divulgação dessas práticas buscam um reflexo positivo da atuação social da empresa para a obtenção de um diferencial competitivo.

Na metodologia empregada na realização desta investigação, inicialmente priorizou-se a elaboração de uma pesquisa bibliográfica entre a produção científica de autores e instituições que se debruçam sobre a temática, buscando a compreensão da nomenclatura utilizada pelos teóricos acerca da implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa e a visualização das vantagens competitivas que as empresas podem auferir de sua adoção. Cuidou-se, ao mesmo tempo, de verificar a existência de pesquisas que abordam o tema pesquisado.

Na continuidade, optou-se pela elaboração de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, utilizando-se a técnica de estudo de caso, nas seis empresas cearenses que exercem suas atividades negociais na área de comércio, serviços e indústria, agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, no ano de 2005, na categoria desempenho social, por se tratar de um caminho, na visão de Mattar (1999), que favorece o aprofundamento dos conhecimentos do pesquisador sobre o objeto de estudo, além de facilitar a aproximação do problema de pesquisa. A preferência pelo estudo de caso deriva do tipo de investigação que se propôs empreender, voltada para a resposta de questionamentos do tipo “como” sobre acontecimentos atuais que fogem ao controle do pesquisador que, juntamente com outros, do tipo “por que”, são considerados, por Yin (2001), como situações diferenciais para as quais essa técnica se mostra significativamente vantajosa.

A técnica – entrevista semi-estruturada - para a coleta de dados, pela importância, segundo Yin (2001), de que se reveste na produção de informações para o estudo de caso, teve seu roteiro foi elaborado a partir dos questionamentos originários na revisão de literatura sobre a temática, sendo submetido, inicialmente, a um pré-teste, voltado para a verificação de

sua adequação à unidade de análise investigada. Vale ressaltar que este é considerado um meio que, por sua flexibilidade, estimula uma maior espontaneidade do entrevistado, proporcionando, dessa forma, a obtenção de dados que expressam melhor os seus pontos de vista (FLICK, 2004).

Como método, utilizou-se a análise de conteúdo, por favorecer, de acordo com Vergara (2005), a manipulação de um grande volume de dados, além de se mostrar eficiente na tipologia de pesquisa selecionada para este estudo.

A distribuição das informações será apresentada em forma de capítulos, em número de cinco. O primeiro deles aborda os vários aspectos que compõem a Responsabilidade Social Corporativa, iniciando com a contextualização do papel da empresa na sociedade, apresentando-se suas definições, em seguida, sua delimitação e princípios que a norteiam, descrevendo de que forma se consubstancia esse instituto em solo pátrio, caracterizando a sua dimensão como diferencial competitivo.

O segundo capítulo trata dos alicerces que servem de base para a implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, envolvendo a ética como atributo empresarial já disputado pelos melhores funcionários e fornecedores e preferido pelos clientes, na atualidade, explicitando a teoria dos *stakeholders* e a sua relação com as práticas de Responsabilidade Social Corporativa, e o conjunto de regras – missão, visão, valores, princípios e políticas - que regem a conduta do pessoal da organização.

O terceiro capítulo apresenta as práticas e normas de certificação e normalização de Responsabilidade Social Corporativa, juntamente com os instrumentos de comunicação e evidenciação dessas práticas, com ênfase no Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE e no do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, descrevendo, ao final, as premiações concedidas às empresas que apresentam níveis de excelência na atuação social responsável, tanto em âmbito nacional, como regional, detalhando, por pertinência com o escopo deste estudo dissertativo, o Prêmio Delmiro

Gouveia, baseado nas informações sociais comunicadas por meio do modelo de Balanço Social do IBASE.

O capítulo quarto, por sua vez, se dedica a detalhar todo o tratamento metodológico empregado na construção deste estudo, ficando o capítulo quinto reservado ao estudo empírico em si, espaço em que são contemplados, inclusive, os resultados obtidos com o pré-teste.

Ao final, serão apresentadas na conclusão as considerações mais relevantes obtidas por meio da pesquisa realizada, seguidas da oferta de sugestões destinadas a proporcionar melhorias no processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social nas organizações.

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1.1O papel da empresa na sociedade

Qualquer organização nasce tendo um papel a desempenhar na sociedade onde se insere, e sobrevive, enquanto estiver cumprindo esse papel de forma competente, ressaltando-se que a medida dessa competência organizacional é conferida por meio de parâmetros estabelecidos pela mesma sociedade (PINTO, 2004). Vale salientar que o termo organização, neste estudo, refere-se ao que Simon (1970, p. xiv) denomina de “[...] complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano”. Empresa, por sua vez, é um conceito mais restrito, que, para Ansoff (1999), se relaciona a uma organização específica, com objetivos próprios e motivação deliberada, que se distingue de outras formas de organização social como o governo, a igreja, as forças armadas e as entidades sem fins lucrativos, pela medida de sucesso adotada, historicamente representada pelo excedente de receitas sobre os custos decorrentes destas receitas, em outras palavras, o lucro.

Raposo (2005) considera que o papel da empresa no contexto da sociedade foi por muito tempo bem delimitado, evidenciado pelo exercício coordenado das funções primeiras de maximização dos lucros, geração de bens e prestação de serviços. O respeito às obrigações com os acionistas, representado pela geração e distribuição dos lucros, ao compromisso assumido com os trabalhadores, no pagamento de seus salários, e com o governo, por meio do cumprimento à legislação societária e tributária vigente, era tão-somente uma faculdade dessas organizações, não consistindo, ainda, em uma imposição social. Isso significa dizer que qualquer atitude de benemerência cuja prática tenha sido vislumbrada no âmbito de determinada organização advinha de comportamentos individuais dos acionistas, não havendo, dessa feita, nenhum critério de análise quanto ao impacto que poderia provocar na sociedade.

Contrariando essa atuação histórica, Kaufmann (1990, p. 63) observa que “[...] a empresa moderna não apenas deve cumprir a lei de forma inequívoca, respeitar a ordem jurídica vigente e os interesses da comunidade. Ela precisa, na medida de suas possibilidades, participar ativamente do desenvolvimento do país.” Importante ressaltar, que as decisões tomadas nas empresas, não interessando se de pequeno, médio ou grande porte, repercutem em sua cadeia de negócios, além do que, podem influir no cenário local, assim como no nacional.

Por sua natureza de organismos vivos e em constante evolução, ao longo do tempo acabam incorporando mudanças e procedimentos com o intuito de se adaptar às novas realidades garantindo, assim, a sobrevivência. (MARTINELLI, 1999). Morgan (1996) acrescenta que as organizações que se reconhecem como parte do ambiente, ou seja, como sistemas abertos, percebem que não são auto-suficientes e assumem sua dependência e necessidade de interação com o mesmo, seja na forma cooperativa, competitiva ou coercitiva. Por conseguinte, a inter-relação entre empresa e seu ambiente tem se intensificado, favorecendo a interação destes.

Entende-se, portanto, que o fato de a organização perseguir e manter um padrão considerado adequado, no que compete aos aspectos internos, à realidade empresarial vigente, não a isenta do insucesso nos negócios, tendo em vista que poderá vir a ser afetada por fatos externos alheios ao seu interesse (variáveis externas – algumas vezes não consideradas pela empresa) cuja evolução, se acompanhada e monitorada continuamente, poderia acarretar a redução de seus efeitos negativos. Cabe aqui destacar que a respeito dessa assertiva existem vários conceitos e estudos que tratam do ambiente organizacional das empresas, tendo como princípio geral que os fatos ocorridos no ambiente externo intervêm de maneira direta nos negócios da empresa e na forma de geri-la.

Nesse sentido, afirmam Buono e Bowditch (1997), que nas últimas décadas, a crescente turbulência dos ambientes organizacionais – fato gerador da instabilidade com que as empresas operam, em virtude de sua incapacidade de eliminar as oscilações bruscas e reduzir a volatilidade do ambiente em que se inserem -, pode ter sido a responsável pelo despertar de uma nova percepção e expectativa da sociedade em relação ao papel adequado das

organizações na sociedade maior, o que provocou uma reavaliação tanto em seus processos produtivos em razão dos riscos efetivos que representam ao meio ambiente, quanto em suas posturas frente à composição racial e sexual de seus colaboradores, assim como à melhoria na segurança dos produtos, passando, dessa forma, a apresentar uma maior preocupação com aspectos como a higiene, a saúde e o bem-estar de todos os seus colaboradores. Evidenciou-se, assim, na seqüência, uma crescente consciência das organizações acerca de sua influência sobre os comportamentos individuais, o meio ambiente, a cultura e as estruturas socioeconômicas.

Essa nova realidade, em que o dinamismo e a turbulência ambiental configuram-se como o cenário por excelência do atual mundo globalizado para as organizações de todos os tipos, que, por sua vez, deparam com mudanças substanciais e irreversíveis em relação aos aspectos de mercado, às tecnologias, ao meio ambiente, em suma, com transformações de toda sorte nas instâncias políticas, econômicas, culturais e sociais, conduz a uma situação em que as empresas necessitam urgentemente se reorganizar para enfrentar a competição internacional em larga escala, aumentando os desafios em seu campo de atuação, passando a se apresentar, no dizer de Ianni (1996 *apud* BEDIN, 1997, p.138), como “[...] um território de todo mundo, [...] com fronteiras abolidas, irrelevantes ou inócuas, [...] onde meios de comunicação, informação, transporte e distribuição, assim como os de produção e consumo agilizam-se universalmente”.

Ao mesmo tempo, essa mudança no panorama fez a sociedade perceber, gradativamente, que a interferência das empresas no mundo em geral compromete os recursos ambientais e, como conseqüência, a sobrevivência dos sistemas políticos, econômicos e sociais. Por outro lado, a interligação entre nações e culturas diferentes promove a ampliação da esfera de responsabilidade das organizações no mundo, tornando-as co-responsáveis diretas por suas operações e decisões, levando em conta o efeito positivo ou negativo gerado no ambiente em que vivem.

Nesse contexto, a força do capital econômico, se por um lado favorece o implemento de uma situação positiva, garantindo, assim, uma escala mundial para o avanço do comércio internacional entre as nações, cria um abismo social entre as populações desenvolvidas e

subdesenvolvidas, como assevera Laszlo (2001, p.21), para quem “o crescimento econômico, principal e mais promissor mecanismo de desenvolvimento dos séculos XIX e XX, também está criando a escalada do desemprego, a crescente defasagem nos níveis de renda, as disputas comerciais e a degradação ambiental”.

Corroborando o pensamento de Laszlo, observa-se que a realidade atual retrata uma maioria populacional que, além de não ter acesso aos bens e serviços essenciais, o que contraria sobremaneira o entendimento de Friedmann (1996 *apud* SACHS, 2000, p. 65) de que “[...] os direitos dos povos à vida têm prioridade máxima”, é ainda privada da informação, considerada como básica nos dias atuais (MATTAR, 2001). Entende-se, desse modo, que não só a renda, mas a informação e o conhecimento encontram-se concentrados em uma minoria. Ainda segundo Mattar (2001), há uma relação estreita entre essas variáveis, sendo que a concentração da informação acaba produzindo um aumento da concentração de renda, gerando um ciclo vicioso, espúrio e difícil de vencer.

Faz-se imperiosa a necessidade de adaptação das empresas às novas realidades, á globalização, aos novos valores pessoais, o que exige, ao mesmo tempo, a assunção de um papel mais amplo, que transcenda a sua vocação básica de geradora de riquezas, voltado cada vez mais para o investimento social. Dito de outro modo, o papel da empresa, que antes se restringia em produzir mercadorias e serviços, e obter lucro para seus investidores, sem se deter a oferecer um olhar mais atento às questões sociais em seu entorno, passa a ser fundamental na redução das distorções que, sozinho, o Estado não conseguiu e, crê-se, em tempo algum conseguiria, realizar, se não houvesse ocorrido uma pressão por parte de grupos organizados da sociedade civil na busca de um desenvolvimento sustentável. Para Ashley (2002), diferentemente do que acontecia no passado, a organização é hoje questionada não só pelo que realiza, mas também pelo que deixa de realizar, pela não participação, por desconsiderar os problemas da sociedade onde vive e atua.

Martinelli (1999) pontua que há pelo menos uma década as empresas vêm se preocupando em ampliar seu papel dentro da sociedade, de modo a ir além da geração pura e simples de riqueza. Fernandes (1994) acrescenta que essa necessidade de as organizações participarem da vida social advém de diversos fatores, dentre os quais se pode destacar o

enfraquecimento do poder estatal, os elevados níveis de pobreza e miséria, e a cobrança, por parte da sociedade, de um posicionamento ético das empresas. A democratização dos anos de 1990 trouxe mais do que a abertura econômica para a sociedade; ela exigiu também um reposicionamento do papel da empresa (FERNANDES, 1994).

Configura-se, então, um novo tipo de relacionamento entre as empresas do setor privado e a sociedade civil, visando contribuir de forma mais responsável para a solução das desigualdades sociais, embora mereça destaque o fato de que essa participação empresarial no campo social adota uma função destinada a complementar e não a substituir o que é disponibilizado pelo Estado, significando o que Young, em entrevista à Revista Empreendedor (MAYER, 2004, p.9), considera uma “[...] ajuda que a sociedade civil organizada combata as desigualdades sociais e possa juntamente com o governo acelerar o enfrentamento dessas desigualdades”.

Na atual conjuntura, por conseguinte, identifica-se que o papel da empresa para com a sociedade deve englobar tanto o desenvolvimento econômico quanto a participação no contexto social e ambiental, buscando melhorias para as condições de vida da população. Desse modo, uma nova responsabilidade é atribuída à empresa: a responsabilidade social corporativa.

1.2 Responsabilidade Social Corporativa

Desde a segunda metade do século XX, com a publicação do livro “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios” escrito por Bowen (1953), um longo debate em torno do que consiste a Responsabilidade Social Corporativa, qual a sua abrangência e as práticas que a delimitam, vem acontecendo. Segundo Carroll (1979), na literatura, o conceito de responsabilidade social corporativa encontra-se firmado dentro de vários significados, que envolvem “[...] desde preocupações com o bem-estar dos trabalhadores, passando pela responsabilidade com os produtos, até compromissos com a sociedade e impactos ambientais”. Nesse sentido, Sethi (1975, p.58) afirma que o termo Responsabilidade Social

Corporativa vem sendo usado nos mais variados contextos culturais e, portanto, tem recebido muitas definições. “Destituído de conteúdo maduro, tende a significar quase tudo”.

Alguns desses conceitos são apresentados de forma mais detalhada na seqüência, sem que se pretenda fazer coro ao já mencionado embate travado em sua construção teórica, mas tão-somente contribuir para a delimitação de uma definição que irá nortear o desenvolvimento deste trabalho.

Bowen (1953 *apud* CARROLL, 1999) proveu a primeira contribuição na definição de Responsabilidade Social Corporativa, mostrando que o processo de decisão da empresa tem não só que considerar a dimensão econômica, mas as conseqüências sociais que derivam do bem do comportamento empresarial. Mais especificamente, Bowen (1953 *apud* CARROLL, 1999, p.2) propôs uma definição das responsabilidades sociais do homem de negócios como uma obrigação desses homens “[...] em perseguir políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis em termos dos objetivos e dos valores de nossa sociedade”, posto que responsáveis pelas conseqüências de suas ações em uma esfera que vai além das declarações de lucro e perda (BOWEN, 1953 *apud* CARROLL, 1999, p. 2).

Duarte e Dias (1986, p. 56) entendem que existem três conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, como sendo os mais aceitos pela doutrina da Responsabilidade Social:

[...] a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas; a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais, ditadas pela ética; e, a adequação às demandas sociais, num dado contexto sócio-econômico.

Na visão econômica clássica, corrente a que se integram Levitt (1958), Friedman (1970) e Sheldon (1923 *apud* MAXIMIANO, 2000), a companhia é uma instituição econômica que só tem responsabilidades econômicas, ou seja, a única responsabilidade social da empresa é a de gerar lucros e riqueza para seus acionistas, tendo, portanto, como compromisso primeiro o desempenho econômico. Friedman (1970) enfatiza a existência de apenas uma responsabilidade social oriunda da atividade de negócios – aquela que se dedica a utilizar seus

recursos e engajar-se em atividades destinadas a aumentar seus lucros, tanto quanto possível, dentro das regras do jogo, em busca de um mercado livre e competitivo sem fraudes.

Essa visão vem sendo intensamente criticada pela literatura, que identifica como suas deficiências básicas, a assunção como verdade da crença de que as empresas operam em um ambiente cuja legislação e mercado são perfeitos e, por outro lado, o descaso demonstrado ao subestimar as implicações da Responsabilidade Social Corporativa em termos de retornos a longo prazo para os acionistas.

Contrariamente a essa corrente, estão os autores que defendem que o lucro é legítimo, mas que, ao mesmo tempo, há que se exigir da empresa uma postura social mais responsável e pró-ativa. Nesse sentido, Davis (1973 *apud* CARROLL, 1999, p. 273) definiu o instituto da Responsabilidade Social Corporativa como “as considerações e respostas das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos econômicos, técnicos e legais”, dessa forma, entendendo que a sua concretização ocorre “[...] quando as empresas consideram que as necessidades e interesses de outros podem ser afetados pelas ações dos negócios”, constatando, desse modo, a importância da relação que se estabelece entre a empresa e a sociedade. (CARROLL, 1999, p. 271).

No mesmo rumo, Guire (s/d *apud* DUARTE E DIAS, 1986, p.56) ensina que a idéia de Responsabilidade Social Corporativa supõe que a corporação tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades em relação à sociedade que a abriga, para além daquelas obrigações. Carroll (1979), por sua vez, classifica as atividades negociais das empresas, em forma decrescente de prioridade, em quatro categorias ou componentes de responsabilidades: as econômicas, legais, éticas e filantrópicas, conceito desenvolvido por meio de um modelo em formato de uma pirâmide de quatro compartimentos (Figura 1), em cuja base repousa a responsabilidade econômica, por ser o principal tipo de responsabilidade social encontrado nas empresas. A obtenção da responsabilidade econômica pressupõe a produção de bens e serviços necessários à sociedade, cuja aquisição deve se materializar por um valor que garanta a continuidade das atividades da empresa, de forma a satisfazer e maximizar a lucratividade aos acionistas (CARROLL, 1979, p. 499-500).

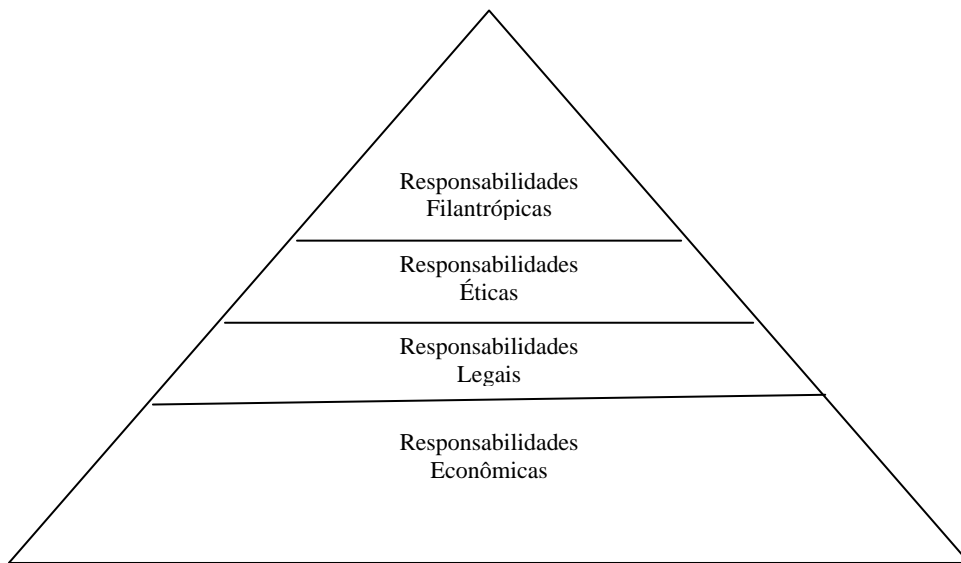


Figura 1 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Carroll (1991)

A responsabilidade legal, por sua vez, no compartimento logo superior, define o que a sociedade considera importante no comportamento de uma empresa que atende a metas econômicas dentro de uma estrutura com exigências legais. No mínimo, espera-se que as empresas, operacionalizadas por seus funcionários, sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais (CARROLL, 1979, p. 499-500).

A responsabilidade ética, acima, inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. E por fim, no topo da pirâmide, a responsabilidade discricionária é puramente filantrópica e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. Por exemplo, doações feitas a obras beneficentes; contribuições financeiras a projetos comunitários ou instituições de caridade que não trazem retorno para a empresa (CARROLL, 1979, p. 499-500). Carroll (1991, p.43) entende que as responsabilidades discricionárias abrangem a cidadania e a filantropia.

Carroll (1979, p. 499) considera que “[...] estas quatro categorias não são mutuamente exclusivas, e nem pretendem retratar um contínuo com as preocupações econômicas de um

lado e as preocupações sociais de outro.”, mas tão-somente integrar a maioria dos argumentos da discussão sobre o tema em um só modelo, possibilitando à empresa enxergar os diferentes tipos de obrigação e a constante integração entre os mesmos.

Srouf (1998, p.294) acrescenta:

[...] a Responsabilidade Social Corporativa deve ser percebida como orientação para os outros, fruto dos interesses em jogo. Reflete tanto o aspecto da realidade quanto um olhar para o futuro. A Responsabilidade Social Corporativa remete, em resumo, ao estabelecimento de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo.

Outra conceituação que merece destaque é a de Toldo (2002, p.82), para quem a Responsabilidade Social Corporativa se apresenta como “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”, cujas ações se desenvolvem no sentido de “[...] tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas” (p.80).

A sustentabilidade, discurso muito em voga na modernidade devido à gravidade dos problemas ambientais que ameaçam a sobrevivência, em curto prazo, da espécie humana na terra, passou a merecer o *status* de fundamento do instituto da Responsabilidade Social Corporativa, na visão de Camargo, Franco e Maymi et al. (2000, p. 92):

Responsabilidade Social Corporativa – conceito adotado para organizações privadas socialmente responsáveis – refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa para Toro e Hoyos (1998 *apud* MELO NETO e FRÓES, 1999, p. 18) consiste no “[...] compromisso da empresa em contribuir com o desenvolvimento, o bem-estar e a melhora da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e a comunidade em geral”. Percebe-se nessa definição uma

restrição ao conceito, posto que não configura a atividade-fim da empresa e não indica nenhuma ligação com geração do lucro, objetivo básico do setor produtivo.

Nesse sentido, também Daft (1999) define a Responsabilidade Social Corporativa como a preocupação manifesta dos dirigentes da empresa em tomar decisões e implementar ações que contribuam direta e efetivamente para o bem-estar e os interesses da sociedade, mas acrescenta que essa preocupação abrange, ao mesmo tempo, o alcance dos objetivos da organização.

Na continuidade, Ashley (2002, p. 6) defende que

[...] a Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente.

Esse compromisso fica evidenciado, da mesma forma, quando Garay (2001, p.7) interpreta a Responsabilidade Social Corporativa “[...] como a opção de empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social”, conceito que Ferrell, O.; Fraedrich e Ferrell, L. (2001, p.8) afirmam se referir “ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade”.

A definição encontrada pelo Instituto Ethos (2005) para a Responsabilidade Social Corporativa, prática social que tem evidenciado, por meio de diversas pesquisas, uma série de benefícios para as empresas que a introduzem em seu planejamento, dentre os quais se pode apontar a redução de custos, melhora de produtividade, crescimento de receitas, valorização da imagem institucional, fidelização do consumidor e longevidade, só para citar alguns, a traduz como:

[...] uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Cabe destacar a visão que Votaw (1975 *apud* ASHLEY, 2002, p.7) assume com relação à Responsabilidade Social Corporativa, para quem este instituto significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa apenas um comportamento responsável, no sentido puramente ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de ser responsável *por*, num modo estritamente causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa, com um fim meramente filantrópico; por outro lado, outros a tomam pelo sentido de socialmente consciente.

Almeida (2002) corrobora o pensamento de Votaw, quando ressalta que não existe uma definição única e universalmente aceita, apresentando, por sua vez, um conceito para a Responsabilidade Social Corporativa, em que a dimensiona de forma ampla e aberta a diferentes aplicações, conforme a atuação da empresa, seus objetivos e ações.

Assim, a Responsabilidade Social Corporativa, na interpretação de Almeida (2002, p. 135), é uma espécie de compromisso que deve ser assumido, obrigatoriamente e em caráter permanente, pelos gestores das organizações, de “[...] adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Quaisquer que sejam os termos utilizados na construção desses e de todos os demais conceitos produzidos acerca da Responsabilidade Social Corporativa, no entanto, há que se destacar que suas diferentes significações suscitam sempre questões ligadas à área do dever, da obrigação legal ou moral, o que se pode perceber a partir da própria definição de responsabilidade como a qualidade de, ou a condição de responsável, daquele que responde por atos próprios ou de outrem, que deve satisfazer os seus compromissos ou de outrem (FERREIRA; BARTHOLO, 2005), culminando na síntese apresentada por Oliveira (2002), da Responsabilidade Social Corporativa como sendo o somatório do objetivo social da empresa com a sua atuação econômica, a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico.

Portanto, neste trabalho, será adotada a terminologia Responsabilidade Social Corporativa no sentido do comprometimento de uma organização com relação à sociedade, a partir de todas as ações que afetam os indivíduos e organizações, envolvendo, também, a prestação de contas para com essa mesma sociedade.

1.3 Limites e princípios da Responsabilidade Social Corporativa

1.3.1 Limites da Responsabilidade Social Corporativa

Apesar da vasta literatura já produzida sobre a temática em evidência e do desenvolvimento dos estudos de Responsabilidade Social Corporativa, questões como definição, abrangência e limites relativas a essa disciplina não estão de todo definidas, favorecendo o nascimento das experiências isoladas de busca de um modelo de gestão em Responsabilidade Social Empresarial que possa ser utilizado pelas empresas. O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (2006) descreve duas dessas experiências:

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – publicou, em dezembro de 2004, sua norma “NBR 16.001 – Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos”, de concepção semelhante às normas ISO 9000 e ISO 14000, ou seja, como norma de especificação, passível de auditoria ou certificação. Por outro lado, a criação de uma norma ISO de responsabilidade social já está em andamento – a norma ISO 26000. Tal norma, entretanto, não terá caráter de especificação, isto é, não será certificável, e deve estabelecer orientações válidas não apenas para empresas, mas todo o tipo de organização.

Outro aspecto que merece destaque no tocante à responsabilidade social corporativa é aquele que diz respeito à multiplicidade de objeções e contestações manifestas ao ingresso das questões sociais no ambiente de gestão corporativa, uma dentre as quais se baseia no que Friedmann (1970) defende, como adepto da corrente da visão clássica da economia, de que a única responsabilidade social atribuída à empresa é a de gerar lucros e riqueza para seus acionistas.

Senge e Carstedt (2001) condenam essa atitude, afirmando que o fluxo linear que rege os processos produtivos, inspirado nas máquinas – extrair, produzir, vender, usar, descartar -, não é sustentável, a longo prazo, e acenam com a perspectiva de imitação do modelo circular dos seres vivos, baseado nos processos de produção, reciclagem e regeneração.

O próprio esgotamento da natureza e a produção de 90% de resíduos sólidos para cada 10% de produtos utilizáveis, de tudo que se extrai da terra, servem de limites para as organizações e as conclamam à reflexão sobre o ambiente organizacional atual. Benyus, escritora de ciências naturais (*apud* SENGE; CARSTEDT, 2001, p. 124), afirma que “O que é consistente com a vida é sustentável”, e chama a atenção para o que denomina de “‘Biomímica’, inovação baseada na compreensão de como funcionam os sistemas vivos”, alternativa, de acordo com a sua interpretação, capaz de aliar desenvolvimento com sustentabilidade. Benyus (*apud* SENGE; CARSTEDT, 2001, p. 124) se explica, alegando que, se as organizações prestarem atenção na natureza e em seus princípios, verão que lá não existe a figura do desperdício, porquanto “Todos os subprodutos de um sistema natural são nutrientes para outro”. Dessa forma, nada impediria que os sistemas industriais adotassem o modelo circular de produção.

Este questionamento assume uma relevância substancial na medida em que a realidade contemporânea vivenciada pelas organizações requer a adoção de atitudes drásticas rumo à retomada dos princípios básicos de convivência social e de prática empresarial, para fazer face a um mercado de proporções globais e a uma conjuntura nacional, em que os escândalos envolvendo pessoas e empresas, que buscam favorecer-se de maneira não tão lícita quanto delas se espera, já ultrapassaram os limites do aceitável.

A despeito da exigência, para a adoção de práticas socialmente responsáveis, do conhecimento prévio dos limites e princípios que regem esse instituto, sob pena de os benefícios, para organizações e sociedade, dessa atuação, resultarem ineficazes, é necessário enfatizar que Friedmann (1970) considera apenas o aspecto econômico como sendo responsabilidade da empresa, sem atentar para a existência de um outro lado, em que a sociedade, em virtude da debilitação e conseqüente afastamento do Estado, precisa de auxílio nas diversas áreas sociais.

Drucker (1975) sinaliza para a existência de dois limites de Responsabilidade Social quando da inserção da mesma na gestão da empresa: o limite da competência, que determina que a empresa deve ter competência para trabalhar com questões sociais, implicando, dessa forma, que deve estar ciente de seu papel social e ter conhecimento real para aplicação em questões sociais; e o limite da autoridade, que preconiza que um trabalho executado com responsabilidade, depende de alguém com autoridade para fazê-lo.

Dito de outra maneira, uma atuação socialmente responsável requer, da organização que se dedique a sua prática, o atendimento aos requisitos da competência e da autoridade, sob pena de estar exercendo, de acordo com as suas palavras, luxúria pelo poder, metáfora utilizada para descrever as atitudes irresponsáveis e desmedidas de empresas que se entregam às causas sociais sem o devido preparo e estrutura para tal. (DRUCKER, 1975, p.380).

Entretanto, alguns autores, considerados por Duarte e Dias (1986) uma espécie de fundamentalistas da doutrina, sentenciam à ineficácia a prática da Responsabilidade Social, se os referidos limites se mantiverem, por entenderem que as dificuldades oriundas dessa manutenção inviabilizariam a sua aplicação, manifestando-se, assim, o ensejo para o seu questionamento. Dessa forma, no que se refere ao limite da competência, ainda que os ensinamentos de Drucker (1975) ocorram no sentido de que a empresa só deverá exercer sua Responsabilidade Social nas áreas em que tiver competência, no entanto, caso se proponha a exercê-la e não se sentir em condições de fazê-lo, poderá contratar serviços que comprovem a existência desse atributo, a fim de maximizar os resultados.

Em relação ao limite da autoridade, Goodpaster (1991) argumenta que aqueles que costumam orientar suas condutas também por valores éticos ou sociais, além das prescrições legais, não deveriam sofrer restrições simplesmente porque não foram eleitos para agirem assim. As demandas da responsabilidade social são independentes das demandas da legitimidade política e são, de fato, pressupostos para esta. Isto significa dizer que o limite da autoridade justifica-se, também, em razão da busca feita pela sociedade por melhorias sociais que independem da autoridade política, e desta forma, uma empresa poderá alcançar a autoridade necessária para o exercício confiável da Responsabilidade Social, simplesmente a partir da necessidade ou demanda pela mesma.

Oliveira (2004), em suma, comenta que a subjetividade existente nas definições de Responsabilidade Social Corporativa dificulta o estudo e o acompanhamento conseqüente de seus limites, quando posta em prática, corroborando sua visão por meio da citação de alguns autores, como Davis, Garner e Zenisek, entre outros, para quem a referida subjetividade se justifica pela alegativa de que a Responsabilidade Social Corporativa é um alvo em constante movimento, portanto, difícil de ser contido, investigado e monitorado, tamanha a variedade de ramificações discutíveis e sensíveis de que é possuidor.

Assim, é sob a convergência de todas essas discussões que a Responsabilidade Social da empresa se insere no contexto econômico-social, porém, com a cautela e a consciência plena de sua autoridade, para que esta não se confunda com a luxúria pelo poder referenciada por Drucker (1975).

1.3.2 Princípios da Responsabilidade Social Corporativa

Em uma visão simplista, pode-se entender, por princípio, todo conceito amplo, abstrato e genérico de uma determinada ciência, suas regras fundamentais, que têm por objetivo primeiro funcionar como um norte para os comportamentos que devem ser adotados diante das situações que se lhes apresentam no desenvolvimento de sua prática.

A literatura tem sido pródiga na conceituação desse termo, permitindo que se proceda à ampliação de seu escopo, apresentando, sempre que oportuno, algumas definições consideradas pertinentes para um melhor entendimento de sua importância e a demarcação de suas reais funções.

O Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis, no tocante ao estabelecido para o verbete princípio (1998, p. 1.697), traz uma extensa lista de significados, dentre os quais, pode-se destacar:

1. Ato de principiar; 2. Momento em que uma coisa tem origem: começo, início. 3. Ponto de partida. 4. Causa primária. [...] 6. *Filos* Aquilo do qual alguma coisa procede na ordem do conhecimento ou da existência. [...] 10. Agente ou força originadora ou atuante; 11. Lei, doutrina ou aceção fundamental em que outras são baseadas ou de que outras são derivadas: Os princípios de uma ciência. [...] 13. Norma de conduta.

O Novo Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1975, p. 1.148), por sua vez, aborda os verbetes princípio e princípios separadamente, merecendo destaque, sob o segundo, a sua concepção filosófica como “proposições diretoras de uma ciência, às quais todo o desenvolvimento posterior dessa ciência deve estar subordinado”.

Outros autores, como Carnegie, em seu livro intitulado “O Evangelho da Riqueza”, estabeleceram a abordagem clássica da Responsabilidade Social Corporativa das grandes empresas, baseada nos princípios da caridade e da custódia, ambos francamente paternalistas:

- 1) o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados como os desempregados, os inválidos, os doentes e os velhos, ficando a seu cargo estipular quanto e quando deveriam contribuir;
- 2) o princípio da custódia, derivado da Bíblia, propugnava que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo (CARNEGIE, 1899 apud STONER; FREEMAN, 1985).

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 fazê-lo por imposição do governo. Muitas acreditavam que reconhecer as responsabilidades sociais era questão de auto-interesse esclarecido (STONER; FREEMAN, 1985, p.72).

Sob os auspícios desses princípios, pode-se perceber a associação estreita entre iniciativa assistencialista e de cunho paternalista que permeia a questão da responsabilidade social, considerada tão-somente como obrigação dos indivíduos – proprietários e administradores – e não propriamente das empresas, o que angariou, nos anos 1950 e 1960, uma série de questionamentos em relação à prática deste instituto da forma como vinha ocorrendo (STONER; FREEMAN, 1999), fomentando a criação de grupos, compostos por vários estudiosos do tema Responsabilidade Social Corporativa, com o objetivo de demarcar as reais responsabilidades da empresa, visto que a concentração do poder na organização era bem maior que a da responsabilidade.

Entre outros teóricos, Carroll e Davis, por meio de seus estudos, obtiveram resultados que demonstraram que a abrangência da responsabilidade da empresa detinha-se no âmbito econômico, legal e moral, conseqüentemente, deixando a desejar no tocante à questão social. O estudo em tela assume maior relevância pela transcendência à delimitação básica dos fundamentos, representativos dos conceitos e valores filosóficos da razão humana, ocupando-se ao mesmo tempo da produção de princípios da Responsabilidade Social Corporativa. (WOOD, 1991).

A ética e a moralidade, no entanto, só passaram a fazer parte da cultura organizacional de grande parte das empresas norte-americanas depois de várias tragédias que abalaram o mundo: os desastres causados pela falta de segurança nos pneus das marcas Ford-Firestone, por volta de 1988, que resultaram em mortes, processos, investigações e prejuízos de toda sorte, inclusive na mácula que sofreu a marca Firestone, que talvez jamais se recupere diante de seus consumidores. Ou a tragédia que quase se abateu na Johnson & Johnson, em 1982, quando cápsulas de Tylenol, envenenadas por cianeto, foram apontadas como a causa de várias mortes na região de Chicago. Vale ressaltar que, embora a empresa fosse obrigada a fazer o *recall* apenas do lote contaminado, decidiu, espontaneamente, recolher toda a produção, vindo a ser, posteriormente, absolvida, passando a constar, essa medida, dos anais de “como uma ação determinada, baseada em sólidos valores éticos, pode evitar uma crise e até aumentar a reputação de uma companhia a longo prazo” (FANDRAY, 2001, p. 52).

As mudanças continuaram a acontecer, no avançar do tempo. Em 1999, uma iniciativa, de caráter voluntário, foi sugerida no Fórum Econômico Mundial pelo Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan (PORTAL RSC, 2006), passando a ser operacionalizada no ano 2000, na própria sede das Nações Unidas, transformando-se, atualmente, numa rede envolvendo milhares de empresas, entidades e associações nacionais e internacionais, em torno da internalização de seus 10 princípios na estratégia das empresas, e do monitoramento anual dos progressos efetuados pelas organizações na implementação de ações que contribuam para o seu fortalecimento, iniciativa que recebeu a denominação de Pacto Global. As áreas e os princípios gerados podem ser visualizados no Quadro 1.

Áreas	Princípios	
Direitos Humanos	01	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
	02	certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos e violações de direitos humanos.
Relações de Trabalho	03	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
	04	a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
	05	a erradicação efetiva do trabalho infantil; e
	06	eliminar a discriminação com respeito ao empregado e ao cargo.
Meio Ambiente	07	As empresas devem adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
	08	desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
	09	incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias limpas que não agridem o meio ambiente.
Corrupção	10	As Empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Quadro 1. Áreas e princípios do Pacto Global

Fonte: Portal RSC, 2006.

No ano 2000, os Ministros da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCED aprovaram uma versão revisada das Diretrizes para Empresas Multinacionais. Esse conjunto de instruções, adotadas em 1976, estabeleceu princípios voluntários e padrões de conduta de responsabilidade corporativa em áreas consideradas

prioritárias, como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. As Diretrizes revisadas cobrem as atividades de empresas multinacionais operando em ou a partir dos 29 países-membros da OCED. Com relação aos princípios contemplados na nova versão, não diferem dos elaborados pelo Pacto Global, nem no tocante às áreas ou aos princípios propriamente ditos.

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias - CCE (2001, p. 3-4), reunida na cidade de Bruxelas, na Bélgica, apresentou à comunidade internacional um “Livro Verde” sobre responsabilidade social, intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, publicação que visava lançar um amplo debate quanto às formas de promoção adotadas pela União Européia para tratar a questão da responsabilidade social nas empresas, tanto em âmbito continental, quanto internacional.

Crescem, dessa forma, as expectativas da sociedade em relação às condutas adotadas pelas empresas, o que Wood (1991) considera como sendo a base dos princípios de Responsabilidade Social, que passam a ser cobradas, institucionalmente, do ponto de vista econômico, em nível organizacional, como empresa em si, fornecedora de produtos ou prestadora de serviços que se destinem a satisfazer as suas necessidades, e, em nível individual, pela atuação de seus dirigentes como atores morais.

1.4 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

No Brasil, não diferente dos principais centros da economia mundial, cresce a cada dia a discussão e a divulgação sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa, tanto no meio acadêmico, como na mídia. Essa atenção ao tema é resultado das novas dinâmicas que vêm afetando a sociedade e o setor privado, exigindo um comportamento integrado entre o exercício do papel de empresário e o de cidadão.

Considerando a realidade brasileira, em que 46% da renda nacional se concentram nas mãos dos 10% mais ricos e, por outro lado, os 10% mais pobres detêm, somente, 0,7% da riqueza nacional, de acordo com os dados produzidos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (2006), e ainda, diante de uma atuação insatisfatória do Estado no enfrentamento das questões sociais, causada, sobretudo, por limitações financeiras ou incompetência gerencial, a responsabilidade social das organizações ganha uma dimensão maior em sua atuação na sociedade. Na visão de Voigt (2003, p. 3), “Os empresários brasileiros vêm percebendo que é inconciliável, tanto do ponto de vista ético, como dos negócios, um cenário social em que coabitam empresas saudáveis e em crescimento, inseridas em uma sociedade enferma, com um fosso cada vez maior a separar cidadãos ricos e pobres”.

O relacionamento das empresas brasileiras com a questão social teve início com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE, em 1960, que propagou a importância da ação social dessas instituições. (FERREIRA; BARTOLO, 2005). Na década de 80, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES elaborou um modelo de balanço social das empresas. Porém, só a partir do início dos anos 90, é que algumas organizações passaram a levar a sério esta questão e a divulgar sistematicamente em balanços e relatórios sociais as ações realizadas que resultassem em benefícios à comunidade, ao meio ambiente e a seus funcionários.

É impossível traçar a trajetória da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil sem referenciar a ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão social, que foram fundamentais a partir de 1990. O maior exemplo é o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, que se confunde com a trajetória pessoal do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, um de seus fundadores e principal articulador.

Em 1995, foi criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, a primeira entidade que se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, adotando, por assim dizer, o termo cidadania empresarial para se referir às atividades que as corporações realizassem com vista à melhoria e transformação da sociedade.

Outra entidade relevante na construção da história da Responsabilidade Social, no Brasil é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, por Oded Grajew, com o objetivo de intermediar empresas e ações sociais, bem como disseminar a prática social por meio de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, incentivando a formação de uma nova cultura empresarial baseada na ética, princípios e valores. Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, esse Instituto concebeu os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de Responsabilidade Social nas empresas. Além disso, vem promovendo, anualmente, em São Paulo, a Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social com representantes de empresas, fundações, ONGs, instituições governamentais, centros de pesquisas e universidades.

Em face da fundamental importância que a Responsabilidade Social Corporativa vem alcançando no Brasil, as relações com a comunidade, com os funcionários, e os investimentos nos cuidados com o meio ambiente têm aumentado, em especial, pelo fato de que essas ações elevaram-se ao *status* de estratégia financeira e de sobrevivência organizacional em longo prazo, transcendendo o caráter ético e humano que lhes é inerente (TORRES, 2001).

Segundo os resultados da VII Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas, promovida em 2006 pelo IRES - Instituto da ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, de Responsabilidade Social, cresce o número de empresas envolvidas em projetos sociais.

O estudo visa obter e fornecer informações mais precisas sobre a atuação das organizações em programas socialmente responsáveis, a evolução deste entendimento no contexto das empresas e do mercado, além das tendências sobre o tema.

Entre os destaques, vale ressaltar o aumento de 28% do valor investido pelas empresas pesquisadas em projetos sociais. Em 2005, elas aplicaram cerca de R\$ 332 mil, valor que, em 2006, atingiu R\$ 425 mil. A pesquisa aferiu dados referentes ao ano de 2006 de 3.110

empresas, localizadas em todas as regiões do Brasil. Deste número, 33% são empresas de grande porte, 56%, de médio e 11%, de pequeno (IRES, 2006).

Ainda sobre investimentos, 62% das empresas pesquisadas declararam que pretendem implementar novos programas em 2006 e aumentar os recursos, em média 42% em relação ao que está sendo feito. Em 2005, o aumento dos recursos em novas ações foi de 38% (IRES, 2006).

O Instituto (IRES, 2006) revela que, do total da amostra, 92% das organizações desenvolvem projetos de ações sociais voltadas para a comunidade. Deste número, em 71% delas há um incentivo para a participação ativa de funcionários-voluntários.

O estudo constatou, ao mesmo tempo, que em 97% das empresas há o envolvimento direto da alta administração. O reflexo disto é que em 87% destas organizações, a responsabilidade social faz parte da visão estratégica na hora de tomar decisões (IRES, 2006).

A área de Recursos Humanos ainda é a mais citada como o departamento que responde pelos programas. As cinco principais áreas focadas como receptoras das ações são, pela ordem de incidência: educação, meio ambiente, cultura, saúde, desenvolvimento comunitário e mobilização social. Já as categorias beneficiadas são jovens, criança e comunidade em geral. Internamente, 54% das organizações desenvolvem ações destinadas aos seus funcionários e 71% realizam projetos para os parentes dos funcionários (IRES, 2006).

Segundo Giosa (apud IRES, 2006), diretor do Instituto da ADVB de Responsabilidade Social e coordenador da Pesquisa,

[...] com os resultados desta pesquisa percebemos que, afinal, as empresas estão, de forma construtiva, passo a passo, fazendo a sua parte. Que estas atitudes sirvam realmente de exemplo e estímulo para que entidades, organizações em geral e até o governo se apercebam, de vez por todas, que somente depende de cada um dar o passo certo e rápido para o resgate social do nosso país.

Quanto à propagação dessas ações, as empresas quase não evoluíram ao longo do tempo. Em 71% delas não se encontram evidências relativas à publicação do Balanço Social, o instrumento por excelência utilizado pelas organizações para divulgar seus investimentos sociais em relação às políticas de Gestão de Pessoas adotadas e suas implicações no processo produtivo, nos públicos envolvidos e no comprometimento da administração. Apesar disso, 61% delas divulgam seus programas ao mercado, e, em 92% dos casos, são favoráveis à criação de leis de incentivo fiscal às empresas que direcionam recursos para a área de responsabilidade social (IRES, 2006).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, também revela que os investimentos de empresas brasileiras em áreas sociais estão crescendo. A pesquisa Ação Social das Empresas, realizada entre 2000 e 2004, comprova a atuação do setor privado, demonstrando que é significativo o crescimento de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefícios das comunidades (PNUD, 2006).

Aponta o IPEA que o maior incremento foi observado no Sul do país, que passou de 46%, em 2000, para 67%, em 2004, o que equivale a um aumento de vinte e um pontos percentuais. O Nordeste, que aumentou sua atuação em dezenove pontos (de 55% para 74%), ultrapassou ligeiramente o Sudeste que, em 2004, contava com 71% de participação. Finalmente, a região Norte apresentou uma expansão de quinze pontos percentuais (de 49% para 64%), seguida da Centro-Oeste, com um crescimento de onze pontos no período (de 50% para 61%) (PNUD, 2006).

Quanto às áreas de atuação, merece destaque o crescimento das ações voltadas para alimentação, que se torna a área prioritária de atendimento (52%), ultrapassando as ações específicas para a assistência social (41%). Já em relação ao público-alvo, o atendimento à criança continua a ser o foco principal das intervenções das empresas (63%), mas cresce, de maneira expressiva, o desenvolvimento de ações em prol de idosos e portadores de doenças graves, que passam a envolver, respectivamente, 40% e 17% das empresas (PNUD, 2006).

Melo Neto e Fróes (1999) pontuam que as atividades ligadas à geração de emprego e renda, assistenciais e educacionais são as que possuem maior valor agregado a ser incorporado ao projeto social, e, conseqüentemente, farão com que a empresa contribua de

maneira plena para o desenvolvimento social da região onde atua. As atividades sociais e culturais, que incluem o estímulo da comunidade aos valores religiosos e culturais, e ainda aquelas esportivas e recreativas, não recebem a mesma pontuação, sendo consideradas menos cidadãs as empresas que delas se utilizam em seus projetos sociais, se comparadas às que incorporam ações de maior valor agregado como foco de seu plano de Responsabilidade Social. Isto ocorre porque as atividades de maior valor agregado dão maior retorno social à empresa, possibilitando, desta forma, o desenvolvimento social pleno da comunidade.

Assim, Melo Neto e Fróes (1999) sugerem que as empresas mantenham-se atentas a essa questão e procurem direcionar seu plano de Responsabilidade Social para aquelas atividades sociais que possuem maior valor agregado, prática que deve ser seguida da respectiva mensuração dos níveis de agregação de valor social, baseada nos seguintes parâmetros, para obter maior retorno social:

- Benefícios gerados: a empresa deverá, necessariamente, concentrar seus esforços também na quantificação dos benefícios gerados para cada atividade social que compõe seu plano de Responsabilidade Social. Por exemplo: se a empresa direcionar seu foco para a educação, deverá quantificar o número de pessoas capacitadas pelo projeto e o impacto das suas ações na vida dessas pessoas; se o foco se direciona aos serviços assistenciais, o número de pessoas beneficiadas pela assistência médica, alimentar ou financeira; e

- Custo/benefício: neste caso, a empresa deverá dividir o custo total despendido por cada atividade social inclusa no plano de Responsabilidade Social pelo benefício gerado por cada atividade. Com isso, quanto mais favorável for a relação o custo/benefício nas atividades de maior valor agregado, tanto maior será o nível de agregação de valor social das empresas, que dessa forma, poderão ser designadas de empresas-cidadãs, ou seja, que contribuem efetivamente para o desenvolvimento social sustentável da região onde atuam (MELO NETO; FRÓES, 1999).

Melo Neto e Froes (1999) apontam que a avaliação de retorno deve ocorrer após o prazo mínimo de três a quatro meses da implementação das ações sociais, através de um

instrumento intitulado “Pesquisa de Avaliação do Retorno Social”, que utiliza como parâmetros de análise o grau de fortalecimento da imagem, de potencialização da marca, o número de novos clientes, o índice de *recall*, o grau de divulgação na mídia e de apoio dos empregados e parceiros numa escala de 0 a 3 (0 = nenhum, 1 = baixo, 2= médio e 3= alto).

O “índice recall” pode ser obtido através da realização de uma pesquisa recall. Os demais devem fazer parte de um questionário a ser aplicado junto a uma amostragem representativa de clientes atuais, novos não clientes, representantes da mídia e de entidades de classe e defesa dos consumidores, empregados, fornecedores e demais parceiros. O item grau de apoio dos empregados deve ser respondido apenas pelos diretores, gerentes e supervisores da empresa. O item número de novos clientes, pelo pessoal de vendas. O item grau de reconhecimento público (recall), por representantes da mídia, do governo e de associações diversas. E os itens fortalecimento de imagem, potencialização da marca, grau de divulgação na mídia, por todos os segmentos. (MELO NETO; FRÓES, 1999, p.169).

O Quadro 2 permite visualizar alguns dos tipos de investimento e o impacto na competitividade, assim como a escala de avaliação a ser utilizada nesta pesquisa:

INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DECORRENTES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA										
Tipo de Investimento	Impacto na Competitividade	Avaliação do Impacto								
Desenvolvimento Local Melhoria do patrimônio público.	Ganho de confiança de todos e alvo de admiração em seu conjunto.	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Grau do Fortalecimento da Imagem.</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Grau do Fortalecimento da Imagem.			
0	1	2	3							
Grau do Fortalecimento da Imagem.										
Patrocínios de campanhas sociais. Melhoria do patrimônio público	Marca mais conhecida e divulgada na mídia.	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Grau de Potencialização da marca.</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Grau de Potencialização da marca.			
0	1	2	3							
Grau de Potencialização da marca.										
Promoção do produto e da marca.	Clientes que mudam de marca.	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Número de novos clientes</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Número de novos clientes			
0	1	2	3							
Número de novos clientes										
Educação Ambiental. Conscientização cívica dos moradores da comunidade. Promoção da cidadania entre seus próprios funcionários.	A empresa torna-se “Top of Mind”	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Índice de recall</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Índice de recall			
0	1	2	3							
Índice de recall										
Divulgação das informações. (Balanço Social) Projetos Sociais	A empresa ganha prêmios.	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Grau de divulgação na mídia</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Grau de divulgação na mídia			
0	1	2	3							
Grau de divulgação na mídia										
Benefícios aos clientes internos. Inclusão social dos portadores de deficiência. Desenvolvimento Profissional. Prevenção e preservação da saúde dos clientes.	Todos querem trabalhar numa empresa socialmente responsável.	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Grau de apoio dos empregados e parceiros</td> </tr> </table>	0	1	2	3	Grau de apoio dos empregados e parceiros			
0	1	2	3							
Grau de apoio dos empregados e parceiros										

Quadro 2: Indicadores de Competitividade decorrentes da Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (1999)

Em relação à pesquisa realizada pelo Grupo Akatu, sobre a Percepção do Consumidor Brasileiro com relação à Responsabilidade Social das Empresas, em 2005, contemplando a percepção de consumidores em 21 países – incluindo o Brasil – acerca do papel social das empresas, constatou-se que o brasileiro ainda dá mais atenção a ações de caráter emergencial e assistencialista, embora demonstre uma compreensão mais abrangente do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, valorizando, em ordem de prioridade: tratamento justo aos empregados (25% dos brasileiros; 26% na média mundial); doações/caridade (19% no Brasil; 7% no mundo); e criação de empregos/suporte à economia (18% no Brasil; 17% no mundo). Para os brasileiros, as ações de ‘responsabilidade operacional’ (tais como assegurar o fornecimento de produtos seguros e saudáveis, não prejudicar o meio ambiente e tratar os empregados com justiça) são mais importantes que as de ‘responsabilidade cidadã’ (ajudar a reduzir a distância entre ricos e pobres, reduzir violações de direitos humanos no mundo, ajudar na prevenção da Aids, dentre outras) (INSTITUTO AKATU, 2006).

Embora mais consciente, o consumidor brasileiro ainda não utiliza seu poder para estimular o engajamento corporativo: o país é o 15º no *ranking* de consumidores que deixaram de comprar produtos ou denegriram uma empresa para puni-la por suas práticas (15% declararam tê-lo feito no último ano), comportamento tido como indicador – mas não sinônimo – de engajamento do consumidor (INSTITUTO AKATU, 2006).

Quanto às atitudes de punição e premiação, o estudo menciona dados de pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2006) indicando a preferência dos brasileiros por premiar empresas socialmente responsáveis (17%) a punir as que não o são (14%). Quando avaliadas pelo consumidor sob a ótica da Responsabilidade Social, as indústrias alimentícias e de alta tecnologia e as empresas de computação registram a melhor reputação, enquanto a indústria tabagista tem *performance* muito abaixo da média. Avaliando o ganho de credibilidade que a ação conjunta com outras organizações dá às empresas, o estudo informa que o percentual de consumidores que melhora sua opinião sobre as empresas varia conforme o tipo de parceria: com ONGs / instituições de caridade (62%), órgãos governamentais (58%) e a ONU (51%).

Desse modo, verifica-se que a Responsabilidade Social Corporativa, apesar de ser um tema relativamente novo para as organizações brasileiras, já conta com um considerável

número de adeptos entre o empresariado nacional, que, aos poucos, se conscientiza de que deve estar preparado para avaliar os diferentes cenários que se lhes apresentam e assumir o compromisso com o desenvolvimento econômico, social, ambiental e político, sobretudo, porquanto os organismos empresariais, unidos e alinhados em torno dos mesmos objetivos, juntamente com o apoio da sociedade civil organizada e a parceria das instituições públicas, pode contribuir para mudar decisivamente a situação vigente, que está colocando em risco o equilíbrio da sociedade.

1.5 Responsabilidade Social Corporativa como vantagem competitiva

O século XXI traz o novo sob diversas denominações, dentre as quais Bedin (1997) aponta a utilização dos termos globalização do mundo, para referir-se aos aspectos econômicos, planetarização do mundo, no sentido político, mundialização da cultura, com relação aos aspectos culturais, e outros, como mundo globalizado, sociedade informática, sociedade da inteligência artificial. Entende-se que em meio a essas metáforas do novo se descortine um ambiente empresarial mais competitivo e volátil, conduzindo as empresas a uma busca contínua por elementos que se constituam em diferenciais competitivos, de maneira que possam colocar em prática ofertas de maior atratividade para o seu público-alvo.

Dessa forma, globalização e comoditização de produtos e serviços, postos à disposição de quaisquer consumidores em qualquer lugar e tempo, favorecem o ingresso, no cotidiano empresarial, de termos variados, como competição, competitividade, vantagem competitiva, para Porter (1985), um benefício significativo que uma empresa adquire quando comparada com a sua concorrência, diferencial competitivo, entre outros, que possuem conotação similar e que elucidam uma única preocupação: sobreviver e se desenvolver, apesar da existência de outras empresas que possuam objetivos similares, por meio de fontes escassas – os clientes.

A busca por novas alternativas para fazer frente á realidade competitiva da modernidade provocou a ampliação do escopo das ações empresariais, que passou a englobar, ao mesmo

tempo, a preocupação com a resolução das carências sociais, por atitudes, condutas e práticas positivas e construtivas, que colaboram para concretizar o bem comum e elevar a qualidade de vida de todos, práticas reunidas por Camargo (2001) sob a denominação de Responsabilidade Social.

A literatura é vasta no tocante à importância que a responsabilidade social, no âmbito empresarial, assume como vantagem competitiva. Ashley (2002, p. 13) defende que “a responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing”. Melo Neto e Fróes (2001) acrescentam que a finalidade que a orienta é o retorno, perseguido nas diversas instâncias: econômica, social, institucional e tributário-fiscal.

Garcia (1999) explica a relevância da Responsabilidade Social Corporativa como diferencial estratégico:

[...] o que mudou é que há muita disponibilidade de produtos e serviços no mundo, todos feitos com tecnologia e materiais semelhantes e preços parecidos. A diferença entre ter ou não ter a preferência do cliente ficou mais sutil, especialmente porque o cliente também é parte da mesma comunidade da empresa e trocar informações a respeito dessa empresa é decidir-se ele próprio, com responsabilidade social, isto é, prestigiando produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis de acordo com o seu próprio critério (GARCIA, 1999, p. 2).

O investimento, por parte das empresas, nessas práticas sociais, favorece uma maior aproximação com a comunidade, fortalece a sua credibilidade perante os seus diversos públicos de interesse e promove a obtenção de ganhos mais expressivos, oportunizando, conseqüentemente, como observam Bateman e Snell (1998, p. 174), “[...] a melhoria da imagem da empresa promotora e a criação e manutenção de atitude favorável por parte dos diversos públicos que com ela se relacionam”, refletindo-se, assim, no aumento de suas vendas, de seu faturamento e de sua participação no mercado.

Corroborando esse entendimento a opinião de Camargo (2001, p. 94), para quem “[...] o investimento social agrega valor à imagem da empresa, trazendo como conseqüência uma

imagem positiva perante empregados, fornecedores, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades”. Além disso, forçoso se mostra lembrar que esse direcionamento também se mostra bastante evidenciado pela mídia, notadamente por ocasião da divulgação de práticas sociais empreendidas por diversas organizações do setor privado.

Nesse sentido, Borger (2001, p. 26) também se posiciona de modo favorável à prática de ações de responsabilidade social corporativa, justificando a sua escolha por meio da crença de que:

[...] uma reputação corporativa superior é um bem intangível e uma fonte de vantagem estratégica, aumentando a capacidade de uma corporação de criar valor no longo prazo, sendo uma contribuição para a performance global das empresas. [...] Os investidores estão mais propensos a investir em empresas que usufruem uma reputação superior devido aos menores riscos percebidos e potencialmente maiores oportunidades de marketing.

Para Nickels e Wood (1999), dentre os critérios pelos quais uma organização pode obter diferenciação no mercado estão os valores corporativos, capazes de atrair consumidores que se identificam com a filosofia da empresa. Esses critérios de diferenciação baseados em valores podem se sustentar principalmente por meio da imagem construída pela companhia no mercado através de sua filosofia de atuação, que vai além das ações comerciais, e por seu envolvimento em questões que afetam a sociedade de uma forma direta. Quando o mercado se identifica com uma empresa ou com uma marca, significa que os consumidores compartilham de valores comuns percebidos por meio de suas imagens, criando uma atitude favorável que pode influenciar suas decisões de compra em favor de determinada organização.

Há que se considerar, portanto, que a Responsabilidade Social Corporativa deixou de ser apenas mais uma opção para virar estratégia empresarial competitiva. Pensando desta forma, o raciocínio lógico demonstra que as empresas estão dispostas a se submeter às novas regras do mercado e a quebrar paradigmas. Tais procedimentos podem resultar no sucesso empresarial.

Por este motivo, muitas empresas estão atualmente investindo em ações de responsabilidade social, objetivando estrategicamente mudar e influenciar a percepção do

cliente e do consumidor, tornando-o fiel à empresa, ganhando seu respeito, reconhecimento e admiração.

Melo Neto e Fróes (2001) acrescentam que essas empresas vêm na responsabilidade social a possibilidade de criar estratégias que contribuam para a sua boa imagem, pois o desempenho econômico é função da vantagem competitiva que, por sua vez, é criada e sustentada por uma série de fatores, inclusive a satisfação dos consumidores e a percepção da sociedade em relação à empresa.

Somando-se a isso, as empresas que costumam realizar práticas sociais atraem investidores também em função da probabilidade de obtenção de retorno financeiro a longo prazo, pelo que Fisher (2002, p. 77) denomina de “popularização do diferencial de ‘empresa focada no social’, [tornado] essencial à formação de uma imagem institucional positiva e empática”.

O valor estratégico de uma boa imagem corporativa, que Barich e Srinivasan (1993) interpretam como a forma pela qual os indivíduos enxergam a empresa como um todo, incluindo o relacionamento que ela estabelece com a sociedade, sua interação com o meio ambiente, seu envolvimento com questões sociais e os benefícios por ela oferecidos à comunidade, a seus funcionários e aos demais públicos envolvidos com a organização, vale ressaltar, tem sido uma tendência crescente demonstrada pelos resultados de pesquisas realizadas, como afirmam Roberts e Dowling (2000), para a organização que a possui, em vista de seu potencial para criação de valor e também pela dificuldade de replicação pelos concorrentes, por causa de seu caráter intangível.

Além disso, e de forma estratégica, a empresa que valoriza seus recursos humanos, propicia motivação e entusiasmo no seu ambiente interno e cria uma relação de confiança que se converte em dedicação, empenho e aumento da auto-estima e da produtividade.

Uma empresa socialmente responsável, portanto, deve considerar como prioridade a gestão de suas ações internas e externas e definir suas estratégias visando o gerenciamento

eficiente e eficaz de sua atuação. Isso significa levar em conta que os interesses dos investidores, acionistas e fornecedores estão relacionados à eficiência desses administradores na utilização dos recursos para gerar lucro. Os empregados esperam remuneração justa, satisfação no trabalho e supervisão adequada. Os clientes preocupam-se com qualidade, segurança e disponibilidade de bens e serviços. O governo determina e fiscaliza o cumprimento das leis e exigências de proteção ambiental e outras regulamentações. E a comunidade inclui o ambiente físico e natural, a qualidade de vida proporcionada aos habitantes e o governo local. E que outros grupos com interesses especiais, como comitês de ação política, grupos de defesa dos consumidores, associações de classe, também são partes interessadas.

Em suma, as organizações socialmente responsáveis, que se empenham no cumprimento de seu papel social com competência, são aquelas que levam em consideração os efeitos de suas ações sobre todos estes grupos e monitoram sua satisfação, cuja medida é o único indicativo de reconhecimento público de suas ações sociais como exemplo de prática empresarial socialmente responsável.

2 ALICERCES DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A 7 de dezembro de 1943, em Trento, nasce o Movimento Focolares, fundado por Chiara Lubich, que tem como pilares o amor recíproco, sua realidade espiritual constitutiva, e a unidade como objetivo. Em visita ao Brasil, em 1961, Chiara Lubich, consternada com a situação dramática em que se encontravam milhares de brasileiros e impulsionada pela conjunção de três fatores: a prática contínua da comunhão dos bens no Movimento, a existência das "Mariápolis permanentes", e a *Encíclica Centesimus Annus*, na qual o Papa convida à solidariedade também num sistema econômico com dimensão planetária, lançou o Projeto Economia de Comunhão, precursor do projeto da Economia de Comunhão na Liberdade, com a finalidade de ampliar a prática da comunhão de bens existente entre pessoas e grupos, adotando-a dentro de um sistema econômico como um todo. (FOCOLARES, 1998).

Sua filosofia, que abriu um novo caminho para a economia global, na prática, consiste na partilha dos lucros auferidos pelas empresas em três partes, destinadas: 1) à consolidação da empresa, com justos salários e em respeito às leis vigentes; 2) a promover ajuda aos necessitados e a criação de postos de trabalho; 3) ao sustento a estruturas aptas para formar homens capazes de viver a cultura da solidariedade. Vale ressaltar que esta idéia foi recepcionada com entusiasmo no Brasil, e logo se estendeu pelos cinco continentes. (FOCOLARES, 1998).

Prática alvissareira no cenário de competitividade em que se encontra a sociedade global contemporânea, tem repercutido positivamente em todos os lugares, com o nascimento de diversas empresas inspiradas neste modelo, implantadas por membros do Movimento, com capital e tecnologia partilhadas também entre as nações e continentes.

O mesmo cenário competitivo tem levado muitas empresas a tratar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa de forma instrumental, visando à criação de um

diferencial perante a concorrência, atitude que vem recebendo apoio das entidades nacionais e internacionais que tratam da medição da Responsabilidade Social Corporativa, evidenciado, sobretudo, pela grande quantidade de instrumentos disponibilizados para esse fim, em sua grande maioria com o foco nas dimensões econômica, social e ambiental, destacando-se a ética e a transparência: o Balanço Social do Ibase; a certificação SA 8000, do *Social Accountability Institute*; a metodologia AA 1000, do *Institute of Social and Ethical Accountability*; o *GRI Sustainability Report*, da *Global Reporting Initiative*; os Indicadores de Responsabilidade Social, do Instituto Ethos; e a Norma Técnica de Responsabilidade Social NBR 16001, elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

A despeito de todo esse aparato instrumental, algumas empresas, na busca desse diferencial, adotam práticas de Responsabilidade Social Corporativa, baseadas, tão-somente, na lógica de responder a pressões de urgências cotidianas, na intuição, em convicções sobre as quais houve certos posicionamentos, que, contudo, não chegam a ser internalizados pela organização. Em muitos casos, os investimentos corporativos são destinados exclusivamente às causas sociais, sem que se detecte nenhuma relação entre essas e a atividade da empresa, restando apenas uma simples contribuição.

Segundo Mintzberg, Simons e Basu (2002), o problema está ligado à cultura de egoísmo que ainda reina, absoluta, em muitas empresas, e a um conjunto de crenças sobre negócios, questionáveis, em sua opinião, que “capturaram” os executivos alguns anos antes, e perduram até a atualidade, citando alguns casos de empresas que “quebraram”, como a Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, como exemplo dos efeitos dessas práticas indevidamente utilizadas pelas organizações para pensar e conduzir suas atividades.

Enron, Arthur Andersen, Global Crossing. Essas catástrofes são apenas a ponta do iceberg. Sob a superfície repousa uma cultura cada vez mais definida pelo egoísmo. Todos queremos ser bem-sucedidos, progredir, alcançar nossos objetivos. Mas, levada ao extremo, a glorificação da ambição está gerando uma lacuna entre os interesses de poucos e o bem-estar de muitos. Por isso, a confiança do público nos negócios e nas grandes corporações está abalada. (p. 45).

As cinco meias-verdades abordadas como leis dos negócios e que norteiam as ações empresariais, para Mintzberg, Simons e Basu (2002) são: “O que importa é a nossa conveniência. [...] As empresas existem para maximizar o valor para o acionista. [...] As

empresas precisam de líderes heróicos. [...] As empresas devem ser ‘magras e mesquinhas’. [...] A maré cheia levanta todos os barcos”. Vale ressaltar que a utilização do adjetivo “meia” para caracterizar o substantivo verdade, com o propósito de relativizar as idéias, tem o intuito de explicar que nem todos são egoístas o tempo todo, que os interesses dos acionistas continuam sendo importantes, juntamente com outras questões que merecem o devido respeito, que a liderança deve, sim, existir, mas conectada aos outros, que a demissão não é o melhor caminho para criar valor para os acionistas e que o momento atual não é de prosperidade, portanto, não se pode falar em maré cheia.

Assim, para que a adoção desse instituto incorra em sucesso, é fundamental ampliar a ótica que orienta as práticas a serem implementadas. Nesse sentido, o investimento corporativo deve focar as condições mais relevantes existentes em seu contexto, para o planejamento de sua atividade e elaboração de suas estratégias, e que agreguem um maior valor ao seu balanço social, proporcionando-lhe a obtenção de um resultado satisfatório tanto no aprimoramento de suas habilidades organizacionais, quanto na criação de valor através dos beneficiários, ocasionando o reforço desse valor produzido pelas práticas socialmente responsáveis na sua área, acentuando a melhora do contexto competitivo, o que, por sua vez, resulta em benefícios significativos simultaneamente para a organização e para as causas que apóia. Portanto, quando os investimentos passam a garantir, ao mesmo tempo, benefícios sociais e econômicos, pode-se dizer que se está diante de uma convergência entre Responsabilidade Social Corporativa e interesses econômicos.

Isso implica necessariamente a assunção de um compromisso com um processo de crescimento e amadurecimento interno. Pérez Lopez (1994) observa que toda organização possui uma missão interna e uma missão externa. Nesse sentido, a Responsabilidade Social Corporativa nada mais é do que o nome genérico destas duas missões: a interna, que representa as necessidades reais dos participantes da organização que uma empresa procura satisfazer; e a externa, que representa as necessidades reais que uma organização atende através do produto ou serviço fornecido. Vale ressaltar que dentre as dificuldades enfrentadas pela empresa para articular essas necessidades internas e externas na prática da Responsabilidade Social Corporativa, uma das mais significativas é o estabelecimento de um ideal compartilhado com todos os seus públicos, que pode ser conquistado por meio da análise, e posterior adoção, dentro das próprias demandas da empresa, de um modo específico

de atuação que possa satisfazer, ao mesmo tempo, necessidades, desejos e estratégias empresariais.

Entende-se, portanto, que a empresa somente terá sucesso na implantação da cultura da Responsabilidade Social Corporativa se, em primeiro lugar, tiver muito claro qual é a sua missão externa perante a sociedade e a sua missão interna, perante seus funcionários. Um segundo passo necessário será o alinhamento do seu público interno com esta missão, que é, ao mesmo tempo, interna e externa.

Desse modo, a implementação da Responsabilidade Social Corporativa deve ser alicerçada na cultura, nos princípios, na visão e nas políticas da organização, expressos na missão da organização. Nesse contexto, é importante ressaltar, que a empresa, ao expressar sua missão perante seu público interno e externo, demonstra uma atitude ética existente em seu modo de pensar e agir, uma vez que a transparência faz parte de seus princípios.

Em sentido amplo, observa-se a ética como base de sustentação da Responsabilidade Social Corporativa, que se manifesta por meio dos princípios e valores adotados pela organização. Portanto, pode-se presumir e até mesmo concluir que não há como implementar os critérios da Responsabilidade Social Corporativa, sem que haja ética nos negócios.

Antes de se abordar de que forma a missão, os valores, as políticas e os princípios favorecem a implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, discutir-se-ão alguns aspectos essenciais a essa compreensão, que consistem na ética das empresas, na teoria dos *stakeholders* e na sua coerência com as práticas desse instituto.

2.1 Ética empresarial

No mundo de negócios complexo de hoje, a discussão sobre ética empresarial vem ganhando crescente importância entre estudiosos da administração e de outras áreas das

ciências sociais, além dos próprios empresários. Isto por que, as estruturas sociopolíticas e competitivas externas no contexto atual exigem, cada vez mais, lealdade e parceria entre organização e fornecedores, uma atenção constante com a satisfação do cliente, qualidade nas relações meio ambiente e sociedade, com os colaboradores e, também, com os concorrentes. Kotler e Armstrong (1999, p. 15) asseguram que “a ética corporativa tornou-se um tópico quente em quase todos os cenários de negócios, da sala da diretoria de uma empresa à sala de aula de uma faculdade de administração”.

Segundo Srour (2000), o estudo dessa disciplina envolve o ser humano, o lócus em que ele exerce suas atividades e as suas formas de interação social. O lócus da ética pode ser compreendido como o espaço de convívio do ser humano, ou seja, aquele em que ocorrem as relações de trabalho, os atos institucionais, os grupos sociais, entre outros.

Muitos autores se debruçaram sobre a temática, produzindo algumas definições do que vem a ser esse instituto. Freeman e Gilbert (1988) e Carroll (1991) a interpretam como sendo a conduta certa e justa do comportamento. Raiborn e Payne (1990, p.9), por sua vez, se reportam á ética como “[...] um sistema de valor ou práticas e uma definição de certo e errado”. Velásquez (1999), ainda, esboçou uma definição preocupando-se com juízos de valor em decisões morais: juízos normativos que declaram ou implicam que algo é bom ou ruim, ou certo ou errado. Estas declarações de éticas ou juízos de valor tentam atribuir valor a determinadas ações, proporcionando ao indivíduo a opção por sua realização, ou não.

Conforme Arruda (2001) o termo ética tem muitas nuances, que variam entre o seu entendimento como indagação sobre a natureza, fundamentada na moralidade, aqui entendida como juízos morais, padrões e regras de conduta, e a denominação de estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado.

Leisinger e Schmitt (2002, p. 18), por sua vez, ensinam que a Ética Empresarial tende a refletir a respeito das normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interrogando acerca dos “[...] fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir ‘bom’”.

Surge assim, um novo direcionamento ético no modo de se realizarem os negócios em todo o mundo, desenhando uma visão inovada de que nessa esfera tudo deve ser feito de forma ética, seguindo-se o rigor dos valores morais aceitos universalmente.

Na literatura sobre a Ética Empresarial, os autores, de uma forma ou de outra, tecem considerações acerca da distinção dos conceitos de moral e ética, que na linguagem usual, por vezes, são confundidos e utilizados como sinônimos.

Essa distinção, para Leisinger e Schmitt (2002, p. 18) se delinea da seguinte forma:

Por moral entendemos determinadas normas que orientam o comportamento prático (sobretudo para com o próximo, mas também para com a natureza e para consigo mesmo). A ética, como ciência, ocupa-se com o tema de uma maneira descritiva e comparativa, mas também como uma avaliação crítica da moral.

Nesse sentido, identifica-se uma semelhança maniqueísta em relação aos níveis de conduta humana, expressa entre o ‘bem’ e o ‘mal’, que faz com que a moral se oriente por valores e normas, devido às diferenças naturais entre os homens, que têm atraído estudiosos de todos os tempos, com a noção de integração de forças opostas. A vida em sociedade, em meio a tanta diversidade, requer, na prática, um aprendizado constante sobre o convívio e a integração das diferenças individuais, de modo que o relacionamento interpessoal venha a promover a consecução dos objetivos pretendidos por todos e por cada um.

As escolhas, o conflito de ter que optar entre o bem e o mal, portanto, são pressupostos da ética, encarada como estudo do juízo de apreciação da conduta humana, que se ocupa do bem como valor básico a ser aceito e vivenciado por todos os homens através de seu livre arbítrio. Isto porque o homem, em sua essência, é um ser dividido, entre o racional e o animal, entre o consciente e o inconsciente, entre o público e o privado, vivendo eternamente o conflito entre o que quer e o que deve fazer. A incompletude do homem e a sua consciência a esse respeito são o móvel que o leva a buscar, desde sempre, uma realidade de vida diferente, por meio da construção de uma sociedade melhor do que a que o abriga, e nesse exercício perene, o homem está sempre se relacionando com seus semelhantes. Souza Filho (1998, p. 41) observa que “A dimensão moral do homem inclui duas esferas: a esfera pessoal e a esfera

pública. Em razão disso, somente na relação com os outros é que podem ser avaliados os comportamentos humanos individuais, se são éticos ou não-éticos”.

Assim, as organizações devem atentar para a promoção de valores e comportamentos morais que estejam em consonância com o respeito aos direitos humanos, o exercício da cidadania, a prática de participação na sociedade e a reverência ao meio ambiente.

Os primeiros passos da ética no âmbito empresarial de que se tem conhecimento remontam à década de 60, evidenciados pelos debates ocorridos especialmente em países de origem alemã. Na década de 70, iniciaram-se os estudos em faculdades de administração e negócios, nos Estados Unidos, porém, somente na década de 80, foram intensificados por meio da criação de programas de MBA - *Master Business Administration*, a partir da expansão de empresas multinacionais com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Os anos 90 caracterizaram-se por uma ampliação do escopo da Ética Empresarial, o que determinou a universalização de seu conceito (ARRUDA, 2001).

Jobim (2003) aponta que o grande desafio deste século seria o surgimento de uma empresa capaz de conciliar eficácia econômica com preocupações sociais éticas, num ambiente de crescente competitividade como o da modernidade, fruto de várias transformações conhecidas como avanços tecnológicos, globalização dos mercados e a busca da maximização da eficácia organizacional. Para atingir esse nível de excelência é crucial entender como as premissas éticas podem ser colocadas em prática no cotidiano das empresas. O conhecimento e a prática de princípios éticos servem de base para a coesão organizacional. Oferecem, por acréscimo, um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exigem uma análise dos diferentes interesses dos envolvidos no negócio.

Empresas cujo sucesso se perpetua ao longo do tempo, para Arruda (2001), são aquelas que não têm no lucro a sua única razão de existir, investindo, ao mesmo tempo, na criação e oferta de um ambiente moralmente gratificante, próprio para o exercício e desenvolvimento não só dos conhecimentos especializados, mas também das virtudes, onde existe diálogo, respeito e valorização de todas as pessoas e atividades.

Conseqüentemente, a empresa dita como ética é aquela que conquistou a confiança e o respeito de seus clientes, empregados, fornecedores, investidores e da sociedade, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre os interesses das partes afetadas e os seus interesses econômicos na tomada de decisões (AGUILAR, 1996).

Nesse sentido, Brigham e Houston (1999, p.16) designam a Ética Empresarial como a atitude e a conduta de uma empresa em relação a seus empregados, clientes, comunidade e investidores. Orchis, Yung e Morales (2002, p.56) observam que se pode entender como ética da responsabilidade social a capacidade de avaliar as conseqüências para a sociedade, de atos e decisões que tomamos visando objetivos e metas próprios de nossas organizações.

Para Ferrel (2000, p.7) a Ética empresarial compreende os princípios e padrões que orientam o comportamento do mundo dos negócios. O comportamento ético da organização é a base da Responsabilidade Social Corporativa, expressa nos princípios e valores adotados pela empresa. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. É importante haver coerência entre ação e discurso.

De acordo com Melo Neto e Fróes (2001, p. 132) “o exercício da Responsabilidade Social Corporativa pressupõe a adoção de um comportamento ético pela organização”. Vale ressaltar a existência, na sociedade contemporânea, de um movimento amplo voltado para o resgate de comportamentos dessa natureza, que conclama cada segmento econômico a se fazer presente e ativo na descoberta do papel que lhe é dado a assumir nesse novo espaço social, em que se vivencia uma crise de valores sem precedência, onde as queixas a respeito da inexistência (ou quase) de ética nas relações estabelecidas em todas as instâncias – políticas, sociais, culturais e, sobretudo, profissionais -, se avolumam, e a atuação desses últimos vai requerer uma legitimação perante o restante da sociedade, que só se efetivará na medida em que o profissional, de qualquer natureza, se der conta, espontaneamente ou por investimento de sua organização, de que somente conhecimento técnico especializado não é mais suficiente para o bom exercício de sua atuação profissional.

Srouf (1998) considera que a introdução da reflexão ética nas organizações ajuda a diminuir a indefinição que por vezes cerca algumas situações:

[...] ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que é justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças (SROUR, 1998, p.307).

A tarefa principal da ética empresarial consiste em elucidar os objetivos da atividade empresarial e propor orientações e valores éticos específicos para alcançá-los. As decisões concretas ficam com os sujeitos responsáveis pelas organizações que, portanto, não podem adotá-las sem considerar o objetivo que se pretende alcançar, os valores éticos orientadores, a consciência ética socialmente alcançada e os contextos e conseqüências de cada decisão.

O conhecimento teórico sobre ética empresarial não implica ser ético, caráter só atribuído à organização que detém conhecimento também sobre sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético, dessa forma, não significa conduzir-se eticamente quando se apresenta conveniente, mas o tempo todo. Neste sentido, Srour (1998) advoga que é indispensável a adoção de uma abordagem ética coerente com os valores nucleares da cultura organizacional, não bastando exortações ou ações pedagógicas, pois há muitos fatores em jogo, como os apelos do consumismo, do enriquecimento rápido, o ambiente de incertezas, o desemprego estrutural e as pressões para obtenção do sucesso pessoal que estimulam uma postura de egoísmo, logo, de comportamento aético ou amoral.

Ainda para Srour (1998), a ética passa a ser apontada como uma espécie de pré-requisito para a sobrevivência das empresas e vem sendo associada, no meio empresarial, com a transparência nas relações e a preocupação com o impacto das atividades junto à sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa está diretamente relacionada a um conceito ético que envolve alterações nas condições de bem-estar, ligadas às dimensões sociais das atividades produtivas, e à qualidade de vida na sociedade, consolidando-se a estreita relação entre a empresa e o seu ambiente de negócios (DONAIRE, 1999).

Na perspectiva de Porter (1996) a ética de uma empresa pode ser um diferencial competitivo que coloca a empresa em uma posição que atraia a fidelidade dos consumidores mais exigentes, do ponto de vista ético. Neste sentido, Pena (2004) coloca que os projetos sociais voltados para responsabilidade social corporativa, irão constituir um importante elemento do planejamento estratégico da empresa. Pode-se afirmar também, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que a ética pode se transformar em estratégia para envolver a opinião pública e os consumidores. Para Ferrell, O., Fraedrich e Ferrell, L. (2001) a ética empresarial é capaz de nortear o comportamento das corporações no ambiente competitivo.

Segundo Melo Neto e Fróes (2001), a relação ‘Ética *versus* Responsabilidade Social Corporativa’ é efetivada quando sua atuação se desenvolve seguindo os três vetores, o vetor da adoção dos valores éticos, o vetor da difusão dos valores éticos e o vetor da transferência dos valores éticos.

Utilizando como vetor a adoção dos valores éticos, a empresa inicia a mudança em favor de uma cultura empresarial voltada para o exercício da responsabilidade social. Ela, simplesmente, cumpre suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais junto a seus diversos públicos. Seguindo o vetor da difusão dos valores éticos, a empresa, com uma cultura interna de responsabilidade social, desenvolve ações sociais sob a forma de projetos sociais e ações comunitárias. Tendo como vetor o da transferência dos valores éticos, a empresa exerce a responsabilidade social em sua plenitude. Ao fazê-lo, ela alcança a excelência na gestão da responsabilidade social corporativa. Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida do trabalhador e da comunidade (MELO NETO; FRÓES, 2001).

Ética dos negócios, em síntese, é o estudo que se dedica a entender de que forma podem ser aplicadas normas morais pessoais às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial. Nash (1993, p. 6) acrescenta que não se trata, neste caso, da criação de um padrão moral para atuação em separado, próprio para utilização no ambiente organizacional, “[...] mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema”. Acredita-se, então, que a implantação dessas

normas em forma de códigos de ética, que o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p.3) define como “um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações”, é importante, garantindo, entre outras razões, a rentabilidade empresarial na utilização de condutas éticas. O código de ética empresarial contribui para a formação do alicerce da identidade corporativa, enfatizando a idéia de responsabilidade diante das expectativas dos diversos públicos estratégicos da organização, sendo considerado uma parte da ética empresarial.

2.2 Teoria dos *stakeholders*

Além da velocidade crescente e acessibilidade das mídias nas quais são discutidas éticas e comportamentos corporativos, nos últimos anos vêm sendo observadas várias mudanças nas atitudes e expectativas em relação aos que afetam e aos que possam ser afetados pelas organizações.

Um dos assuntos principais que emergiu nesse contexto é o debate acerca das responsabilidades das organizações para com os grupos de *stakeholders*, que elas afetam, e os impactos no sucesso com esse novo comportamento.

Freeman e McVea (2002) relatam que o termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez em 1963, num memorando expedido pelo Instituto de Pesquisa de Stanford, designando todas as pessoas sem as quais uma empresa não sobreviveria.

A definição clássica de Freeman (1984 *apud* GIBSON, 2000) e, ao mesmo tempo, a mais utilizada na literatura do termo *stakeholder*, refere-se essencialmente “a todo grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa ao realizar seus objetivos”, podendo ser envolvidos, nesta definição, tanto os grupos que representam os interesses públicos quanto os movimentos de defesa, comunidades locais, entidades governamentais, concorrentes,

associações, sindicatos, imprensa, posto que qualquer um entre esses se demonstra interessado nas decisões realizadas pela empresa (FREEMAN, 1984 apud DAVENPORT, 2000).

A Figura 2 mostra o modelo de *stakeholder* na visão da empresa, segundo Freeman (1984 apud BORGER, 2001).

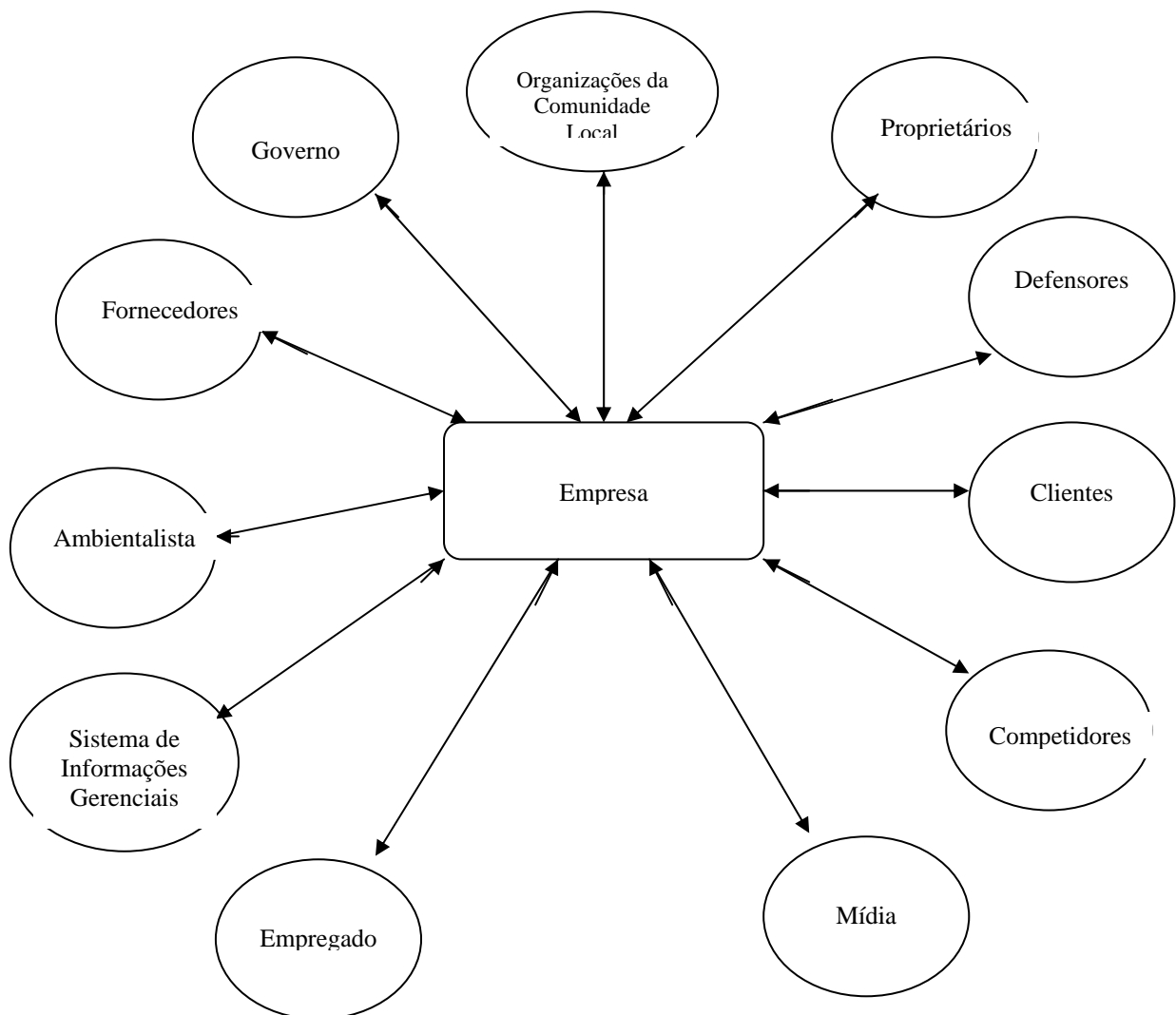


Figura 2: O modelo de *stakeholder* na visão da empresa

Fonte: Freeman (1984 apud BORGER, 2001)

O objetivo principal desta teoria era oferecer aos empresários e executivos uma ferramenta para compreenderem os interesses e os desejos do outro (isto é, dos *stakeholders*, definidos como os indivíduos afetados e/ou interessados, direta ou indiretamente, pelos

empreendimentos econômicos) e aprender a lidar, estrategicamente, com eles, gerenciando adequadamente suas diferentes percepções e interesses.

Desde a criação da teoria de Freeman (1984) muito já se desenvolveu e outros desdobramentos foram efetuados, mas a base se mantém: *stakeholder* é qualquer “ator” que tenha uma relação de interesse com a instituição. Autores como Stoner e Freeman (1985), e Grayson e Hodges (2002) vêm contribuindo para o tema por meio de estudos que buscam entender as organizações e a nova relação com os *stakeholders*.

A definição de *stakeholders* apresentada por Rowley (1998), sobre grupos que influenciam o contexto organizacional na procura de atingir seus objetivos, é compatível com a terminologia “teoria dos *stakeholders*” desenvolvida por Freeman (1984), ao tratar da interação dos grupos e a organização. Para Campbell (1997), a organização deve ter responsabilidade pelo ambiente em que vive.

Vários estudiosos definem *stakeholders* em termos da necessidade de sobrevivência da firma (Freeman e Reed, 1983, Bowie, 1988, Nasi, 1995); Clarkson (1995) traduz essa expressão como adequada àquele que coloca em risco algum tipo de valor da firma, considerando o que Cornelle e Shapiro (1987), Freeman e Evan (1990), e Hill e Jones (1992) falam em troca de *stakeholders* como contratantes ou participantes nas relações.

Para Srour (1998), os *stakeholders* são todos aqueles que têm interesse na preservação e vitalidade da empresa, ou seja, são os grupos de interesse que se relacionam, influenciam e são influenciados pela organização e pelas suas atividades. Não havendo interesses mais importantes ou mais legítimos, os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders*. Srour (1998) acrescenta que as empresas competitivas deixam de beneficiar apenas os primeiros (*shareholders*) e levam em conta também os interesses dos *stakeholders*, passando, assim, de uma visão essencialmente econômica para uma visão mais social e ética.

Assim, a teoria dos *stakeholders* defende que o valor de uma organização depende dos custos decorrentes não só de exigências explícitas como implícitas, o que favorece o

entendimento de que as obrigações da organização incluem interesses que ultrapassam os dos investidores e acionistas, como os relacionados aos empregados e demais atores envolvidos com o desempenho da organização, que envolve desde a qualidade em seus serviços ou produtos até a responsabilidade sobre as conseqüências das atividades da empresa na sociedade.

A abordagem de *stakeholder*, portanto, mostra-se importante, visto que passa a considerar outros públicos, outras representações da sociedade e não somente os acionistas, ampliando assim o grupo de participação no processo de sobrevivência das empresas.

Nesse sentido, Carroll (1991; 1999) entende como *stakeholders* aqueles grupos que têm um interesse todo especial nas operações e nas decisões da empresa, mantendo, portanto, com ela, interdependências. Em um sentido amplo, tais grupos ou indivíduos seriam os acionistas, os consumidores, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os grupos de ativistas sociais (CARROLL, 1991, p. 4).

Freeman (1984), por sua vez, ampliou o conceito original para dar lugar a certos grupos, como o dos competidores, dentro do que ele denomina de *stakeholders* externos, que envolvem administração pública, defensores de clientes, ecologistas, grupos de interesses específicos, comunidade local, sociedade em geral, em contraponto aos *stakeholders* internos, compostos de proprietários, diretores, trabalhadores, fornecedores e clientes.

Outros autores, como Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Wood e Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), corroboram esse entendimento, ampliando o elenco para incluir os investidores e o governo, como atores que os dirigentes das organizações devem considerar nas suas tomadas de decisão.

Buono e Bowdich (1997, p. 145) fazem referência aos *stakeholders*, caracterizando-os como “um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos organizacionais”. Merece destaque a posição de Cornelle e Shapiro (1987), na teoria dos *stakeholders*, sobre o

desempenho social corporativo, que consideram como decorrente do sucesso que a empresa alcança no atendimento de vários públicos.

Clarkson (1995) dividiu os *stakeholders* em primários ou secundários, levando em conta o tipo de relacionamento que esses mantêm com a empresa, sendo que, no primeiro grupo, encontram-se todas as partes interessadas cujas relações são do tipo formal, oficial ou contratual, como os donos e investidores da firma; como donos de capital ou donos de recursos menos tangíveis; como propriedade-possuidores, contratantes, como provedores de recurso para ou dependentes da firma; como riscos-comprador ou influenciadores; e como atores legais para quem os gerentes têm um dever de fiduciário. Todos os demais são considerados do tipo secundário.

Freeman e Gilbert (1988), partindo da mesma definição original de *stakeholders*, como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização”, elaboraram um modelo para identificar os grupos de interesse, que contempla três níveis de análise: racional, processual e transacional, cada nível podendo, ao mesmo tempo, identificar e analisar a relação estabelecida com os grupos de interesse.

O nível racional identifica os grupos ou indivíduos que, de algum modo, se relacionam com a organização, bem como a natureza dessas relações, representando, assim, o ambiente em que a organização está inserida. O nível processual analisa os processos de relacionamento da organização com o ambiente em seu entorno, o que pode levar ao entendimento de como a empresa lida com seus *stakeholders*. Refere-se o nível transacional, por sua vez, à interação entre gerentes e o público interno.

Uma outra caracterização é a apresentada por Donaldson e Preston (1995), que distingue três aspectos relacionados à teoria dos *stakeholders*, o descritivo, o instrumental, e o normativo, considerados no sentido de utilização diferenciada da teoria da parte interessada. O aspecto descritivo, como o próprio termo sugere, descreve, e, às vezes, tenta explicar a natureza e as operações das companhias. O instrumental verifica o que possa ser adaptado para atender à parte interessada, é uma forma de conseguir alcançar os objetivos da

organização. O normativo traduz a missão da empresa, no que diz respeito aos seus princípios e valores, e verifica a gestão em relação à missão. Embora os três aspectos sejam distintos, não são vistos desta forma, eles se inter-relacionam, os descritivos dando suporte aos instrumentais e normativos, que norteia os outros dois.

Mitchell, Agle & Wood (1997) apresentam uma teoria utilizando três conceitos parâmetros para verificar de forma diferenciada cada um dos grupos de interesse: poder, legitimidade e urgência. No tocante ao poder, utiliza-se o conceito de Etzioni (1967), que faz a distinção entre três tipos: coercitivo (atuação determinada pela imposição); utilitário (atuação oportunizada pelo controle dos bens e serviços e símbolos que permitem a aquisição dos mesmos); e normativo (atuação regulada pelos símbolos que promovem prestígio e estima, amor e aceitação da sociedade). Com relação à legitimidade, é definida por Suchman (*apud* MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 866) como a “percepção generalizada ou a convicção de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. E o conceito de urgência, por fim, está atrelado a uma concepção de tempo finito e de criticidade, aspectos que devem ser levados em conta no desempenho das ações. Desse modo, esse modelo permite não somente identificar os grupos de interesses, mas propõe um modo que os gerentes possam utilizar, na prática, com esses grupos que divergem em suas características e demandas com relação à organização.

Para Kreitlon (2003), “a teoria dos *stakeholders* tornou-se o modelo teórico principal quando se trata de identificar e analisar o impacto das ações organizacionais e de suas estratégias”, um método, para Frooman (1999) em que os *stakeholders* tentam influenciar a empresa na tomada de decisão e, desse modo, afetar o seu comportamento, de crescente utilização pelas empresas. Estas, por sua vez, quando o que realizam é determinado por esses atores, necessitam, fundamentalmente, manter um conhecimento aprofundado sobre eles, para a adoção e implementação de uma estratégia compatível com os seus interesses.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), as estratégias servem como um direcionamento, um caminho a ser seguido, “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. Entende-se,

desse modo, que o conceito de decisão estratégica define com clareza os caminhos de um empreendimento, ajudando as organizações a encontrar as verdadeiras metas, delinear os limites e definir os recursos.

A sociedade vem exigindo que as empresas adotem políticas e mecanismos capazes de garantir, de forma satisfatória, seu desempenho social, desse modo, a pressão por maior Responsabilidade Social Corporativa nas organizações tornou-se comum.

Segundo Freeman e Mcvea (2002), a teoria dos *stakeholders* vem-se desenvolvendo em relação à Responsabilidade Social Corporativa, não como um grupo teórico formalizado, mas uma série de abordagens de casos empresariais e de testes empíricos, que buscariam enfatizar e demonstrar a importância da construção de relacionamentos fortes e confiáveis e de uma boa reputação com todos os grupos externos à organização, para o sucesso de uma administração.

Carroll (1991) e Wood e Jones (1995), também em seus estudos, avaliam a experiência em Responsabilidade Social Corporativa usando como quadro de referência a Teoria dos *Stakeholders*. De acordo com Carroll (1991), os gerentes respondem a controles sociais, expressando suas ações, políticas e valores nas relações de prioridades que estabelecem com esses públicos.

Vários outros autores compreendem que a Teoria dos *Stakeholders* tem um cunho moral que orienta as práticas da empresa. Dentre eles estão Zadek, (2001), Maitland (2001) e Cragg (2002). Segundo Zadek (2001), as empresas da nova economia, aquelas vinculadas à Internet, vão se engajar definitivamente com seus *stakeholders*, pois as pessoas passarão a ter mais informações, e poderão alinhar melhor seu padrão de consumo com suas decisões éticas, com isso, tornando-se aptas a exercitar sua solidariedade. Desse modo, defende a proposta de uma cidadania corporativa, que emerge da nova economia.

Para Melo Neto e Fróes (2001, p. 132), “o comportamento ético empresarial deve ter como alvo os *stakeholders* da organização”, posto que a teia de relações de uma empresa tem

seu ápice no público que compra seus bens ou que faz uso de seus serviços. Assim, a imagem que a empresa passa para o público deve ser confiável e respaldada pela transparência de suas ações. “De nada adianta tentar transmitir uma imagem de empresa socialmente responsável e não agir de forma ética com seus *stakeholders*” (*Id. Ibid.*).

2.3 Teoria dos *Stakeholders* e práticas de Responsabilidade Social Corporativa

Conforme afirmam Schommer, Rocha e Fischer (1999) e Schommer (2000), o conceito de Responsabilidade Social Corporativa parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, tais como, clientes, funcionários e fornecedores, bem como com as comunidades, ambiente e sociedade como um todo. Esta concepção relaciona-se com a teoria dos *Stakeholders*, que significa “os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas e dos quais a empresa depende para funcionar” (SCHOMMER, 2000, p.1).

Na visão de autores contemporâneos (CARROLL, 1999, BORGER, 2001; ASHLEY, 2002), a Responsabilidade Social Corporativa assume inúmeras características que englobam o público interno e externo, além do investimento na preservação ambiental, sem, contudo, privilegiar uma categoria em particular. Desse modo, começa a ganhar força o entendimento de que apoiar a comunidade ou preservar o meio ambiente não é suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. Além disso, é necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, assim como promover comunicações transparentes, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores (MELO NETO; FRÓES, 2001).

A responsabilidade social, ambiental e de direitos humanos, já é entendida hoje, por parte das empresas, antes que uma obrigação, como uma questão ligada à própria sobrevivência. Os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, estão cada vez mais sensíveis a este fator. Dessa forma, a responsabilidade social das empresas passa a ser usada como uma

ferramenta para sua inserção no mercado globalizado e como instrumento para aumento da competitividade.

Para Grayson e Hodges (2002), um aspecto fundamental para o sucesso da implantação de uma estratégia empresarial voltada à Responsabilidade Social Corporativa é envolver as partes interessadas que influenciam nas operações ou são atingidas por elas. Esta interdependência de relacionamento que define a interação dos seus vários grupos tende a evoluir, em decorrência das ações sociais, e será responsável por perdas ou ganhos da empresa, de acordo com a sua atuação.

Traduzem-se esses ganhos pelo fortalecimento da imagem da organização; na fidelidade à marca e ao produto; no acesso facilitado a novos mercados e capitais; no maior empenho, motivação e entusiasmo dos funcionários em produzir; na diminuição de conflitos; no retorno publicitário; no retorno financeiro para os acionistas e investidores; na capacidade de recrutar e de manter talentos e, por fim, em ganhos sociais, pelas mudanças de comportamento da sociedade.

As perdas, por seu turno, quando a empresa tratar seus *stakeholders* com negligência e menosprezar a conduta ética e responsável em suas relações, resultam no enfraquecimento da imagem; na desvalorização e boicote à marca e ao produto; na restrição de mercados e capitais; no baixo desempenho e motivação dos funcionários em produzir; no aumento de conflitos; na publicidade negativa; na queda das ações e afastamento dos acionistas; nas reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, além do pagamento de multas e indenizações.

Para Drucker (1997) tanto a responsabilidade como a irresponsabilidade das organizações para com a comunidade que as abriga, constituem problemas centrais para as primeiras, pois todas elas possuem e exercem poder e são, em grande parte, responsáveis por suas ações. Drucker (1997) aponta ainda que a previsão de necessidades sociais e sua transformação em oportunidades de atuação e de consecução de resultados podem não só gerar um negócio lucrativo, mas também assegurar a satisfação de uma exigência ética.

Na literatura, encontram-se autores (SROUR, 1998; MELO NETO e FROES, 1999; COSTA, 2002) que acreditam que a prática da Responsabilidade Social Corporativa deve começar com uma conduta exemplar junto ao público interno das organizações, para só depois abranger o público externo. Todavia, nem sempre ocorre este movimento, sendo comum a inversão deste processo, causando o descontentamento dos empregados e, o que é pior, criando um quadro de conflitos e de total desmotivação.

Na visão de Costa (2002),

A responsabilidade social interna tem como foco trabalhar o público interno da organização, desenvolver um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, promovendo comunicações transparentes, motivando-os para um desempenho ótimo. Este modelo de gestão interna compreende ações dirigidas aos empregados e dependentes, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedoras e parceiras. (COSTA, 2002, p. 33-34).

As ações socialmente responsáveis dirigidas aos empregados e seus dependentes são desenvolvidas com o objetivo de motivá-los para desempenhar com excelência suas funções. Para isso, é preciso inicialmente criar um ambiente de trabalho agradável, melhorando o clima organizacional e facilitando a interação entre os funcionários e os membros do alto escalão da empresa.

Para o Instituto Ethos (2002),

A prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. A empresa, com isso, aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos. (ETHOS, 2002).

Jaramillo e Ángel apud Ashley (2002, p.7), consideram a Responsabilidade Social Corporativa também como o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar, melhoria da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral. Assim, esforços no sentido de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos empregados configuram-se como elemento fundamental para a Responsabilidade Social Corporativa, como distinção das empresas. Segundo Drucker (1975), “a única diferença real entre as

organizações é o desempenho das pessoas. Quanto aos outros recursos, todas as organizações mantêm o mesmo controle sobre eles”.

Costa (2002) assegura que a empresa pode começar a implementar a Responsabilidade Social Corporativa interna, através de ações que representem cuidados com a qualidade de vida dos empregados, como o investimento nas instalações sanitárias e em obras de infraestrutura; a oferta de refeitório no local de trabalho e o atendimento às suas necessidades mais elementares, com o fornecimento de cestas básicas aos seus dependentes; a melhoria das condições de segurança no trabalho, por meio da criação do hábito do uso do uniforme; oferta de plano de saúde e odontológico para todos os empregados e seus familiares; outros benefícios, como moradia, plano de cargos e salários e programas de reconhecimento, valorização e qualificação do empregado.

Algumas empresas, por sua vez, preferem investir no exercício primeiro da Responsabilidade Social Corporativa Externa, que tem como foco a comunidade. Suas ações se concentram em áreas como educação, saúde, assistência social e ecologia. De acordo com Costa (2002), a realização de ações de Responsabilidade Social Corporativa externa pode ocorrer através de: doações de produtos, equipamentos e materiais em geral; transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, beneficiando escolas públicas, visando uma educação de qualidade, viabilizando cursos técnicos, estágios e a formação de futuros profissionais; prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos empregados da organização, reformando creches e asilos; aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando o lixo da empresa ou através da coleta seletiva; patrocínio de projetos sociais do governo; investimento direto em projetos sociais criados pela própria organização; e investimento em programas culturais através da lei do incentivo à cultura.

Este último item refere-se à Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº. 8.313/91), ou Lei Rouanet, termo por meio do qual se tornou conhecida, concebida para incentivar investimentos culturais, podendo ser utilizada por pessoas físicas e jurídicas, por meio da qual ambas podem deduzir dos impostos fiscais o valor investido em projetos sociais de incentivo à cultura.

A empresa socialmente responsável coloca a serviço da comunidade recursos financeiros, produtos, serviços e *know-how* da empresa e dos seus funcionários. Para Melo Neto e Fróes (1999, p. 32),

O objetivo é assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a realização da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade, etc.

Nesse contexto, a empresa baliza suas ações sociais em princípios e valores éticos e reforça as suas relações com seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, sociedade e comunidade.

Sobre a Responsabilidade Ambiental um aspecto importante a ser observado é o que diz respeito ao grau de comprometimento cada vez maior de empresários e administradores na melhoria de sua performance ambiental, por meio da busca de soluções ambientalmente adequadas para os problemas da produção, distribuição e consumo de bens e serviços, que Rosen (2001) atribui, primordialmente, a três razões: às mudanças que vêm ocorrendo no regime regulatório internacional, com o aumento das exigências em relação à proteção ambiental; à mudança do mercado, no tocante tanto a fatores quanto a produtos; e ao conhecimento e à publicidade exaustiva sobre a gravidade da situação ambiental, bem como acerca das causas e conseqüências dos danos ambientais.

Dito de outro modo, a responsabilidade ambiental é atualmente condicionada pela pressão das regulamentações, busca de melhor reputação, pressão de acionistas, investidores e bancos, para que as empresas reduzam o risco ambiental, pela pressão de consumidores, e pela própria concorrência.

Os efeitos da interação da empresa com o meio ambiente podem ser identificados por meio dos estoques de insumos antipoluentes para inserção no processo operacional; dos investimentos realizados em tecnologias antipoluentes (máquinas, equipamentos, instalações);

do montante de obrigações assumidas pela empresa para recuperação de áreas degradadas ou águas contaminadas, para pagamento de penalidades ou multas decorrentes de infrações à legislação ambiental; das reservas para contingências constituídas a partir da forte probabilidade de ocorrência de perdas patrimoniais provocadas por eventos de natureza ambiental; do montante de custos e despesas incorridos em prol da contenção dos níveis de poluição e/ou por penalidades recebidas por procedimentos inadequados (JAPPUR, 2004).

Pressão semelhante tem sido exercida no sentido de se obter a regulação de diversos projetos de lei da responsabilidade social empresarial no Congresso Nacional, cuja tramitação vem sendo acompanhada pelo Instituto Ethos: PL 1305/2003 – dispõe sobre a responsabilidade social das sociedades empresárias e dá outras providências, criando a Lei de Responsabilidade Social, bem como o Conselho Nacional de Responsabilidade Social, que será o órgão regulador e fiscalizador; PL 1351/2003 – estabelece normas para a qualificação de organizações de responsabilidade sócio-ambiental e dá outras providências; PL 2110/2003 – dispõe sobre a demonstração social das empresas e dá outras providências; PL 2304/2003 – altera a Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, estabelecendo a responsabilidade social como critério de desempate em licitações públicas. (ETHOS, 2004).

Em 2006, em Brasília, foi lançado um Manifesto, pelo Movimento que busca a aprovação de uma Lei de Responsabilidade Fiscal e Social – LRFS. O Fórum Brasil de Orçamento – FBO, rede formada por quase 50 entidades da sociedade civil, por meio da Comissão de Legislação Participativa, apresentou projeto de lei que visa incluir na Lei da responsabilidade Fiscal – LRF também mecanismos e normas que garantam por parte do poder público a prática da responsabilidade social. (FBO, 2006).

De acordo com Pagliano *apud* Instituto Ethos (2000), a prática da responsabilidade Social Corporativa tem como objetivos: proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização; a conquista da credibilidade, que passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado; diferenciação dos concorrentes, que ocorre quando a empresa, na comunidade em que se insere, cria um diferencial que a coloca em posição de destaque; visão positiva da empresa,

quando a satisfação transcende os acionistas e atinge, principalmente, os consumidores; geração de mídia espontânea; formação de seu mercado futuro, quando contribui para o desenvolvimento da comunidade; fidelização de clientes, quando oferece mais do que esperam esses clientes; atrair investidores, muitos dos quais, tanto individuais, quanto institucionais, estarão investindo, porquanto percebem que o retorno é garantido em empresas socialmente responsáveis; atrair e manter talentos, mantendo em seu quadro profissionais que valorizam as empresas que os valorizam, em que são respeitados e conhecem claramente os objetivos da empresa, que se esforçam ao máximo por atingir; dedução fiscal, representada pelo abatimento de até 1% dos investimentos no imposto de renda.

Portanto, empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável no exercício de suas atividades ganham o respeito das populações com as quais interagem, o que normalmente se traduz na preferência do público consumidor. Dessa forma, além de satisfazer o imperativo moral de trabalho de uma maneira socialmente responsável, tais empresas têm, ainda, a satisfação de ver seu comportamento transformar-se em vantagens comerciais.

2.4 Alicerces que favorecem a implementação da Responsabilidade Social Corporativa

O processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa, na visão de Werre (2003), pode ser considerado um caso de mudança organizacional, devendo, assim, levar em conta três aspectos importantes para a sua efetiva concretização: a sensibilidade para o ambiente organizacional, a consciência de valores e a conscientização da liderança. Geus (1997) acrescenta que a organização que não estiver cuidadosamente atenta às oscilações ambientais do meio em que se insere e, sobretudo, que não conseguir se adaptar rapidamente a esses movimentos, pode estar com os seus dias contados.

Por conseguinte, torna-se indispensável, em qualquer organização, o monitoramento contínuo das tendências do mundo externo, e a habilidade demonstrada para enxergar certos

sinais essenciais é determinada pelos valores atuais e convicções da alta administração, que age como um filtro na percepção desses sinais.

Embora a implementação da Responsabilidade Social Corporativa não se dê de forma padronizada nas empresas, tendo em vista as diferenças de tamanho, de área de atuação e de cultura gestora que as caracterizam, algumas ações podem ser realizadas em comum pelas organizações com o intuito de favorecer a integração das práticas e políticas de Responsabilidade Social a sua atividade negocial.

Essas ações, adotadas pelas organizações, como o desenvolvimento de uma missão, de uma visão e de um conjunto de valores a serem seguidos, são importantes para a sua implantação. Quando esses aspectos são incorporados por toda a organização, os sinais referenciados, que apontam para a necessidade de mudanças, são percebidos tanto pela alta administração quanto pelos demais participantes da organização, facilitando e contribuindo para que a sua implementação incorra em sucesso. Conseqüentemente, para um resultado positivo na implementação da Responsabilidade Social Corporativa, é necessário começar com o alinhamento das ações com os valores não só da alta administração, mas de todas as partes interessadas da organização.

São quatro as fases que Werre (2003) aponta para que o processo de implementação da responsabilidade Social Corporativa resulte em mudanças duradouras na organização, desde que conduzidas de forma a não se desviarem do contexto em que se insere: elevar a consciência da alta administração; formular uma visão de Responsabilidade Social e valores corporativos; mudar o comportamento organizacional; e dar o suporte necessário a essa mudança.

Dentre essas, o Instituto Ethos (2003) considera a adoção de valores e o exercício laboral com transparência como diretrizes primordiais para a implementação efetiva da Responsabilidade Social Corporativa, que traduzem a primeira das fases descritas por Werre (2003), afirmação justificada pela seguinte citação:

Condutas e decisões cotidianas são resultados de valores e princípios que uma empresa tem. Ser socialmente responsável é atender às expectativas sociais, com transparência, mantendo a coerência entre o discurso e a prática. Este compromisso serve de instrumento para a existência de um bom relacionamento da empresa com os públicos com os quais se relaciona.

No tocante às fases principais do processo de mudança, Adizes (1998, p. 65-66) corrobora os ensinamentos de Werre e acrescenta:

A seqüência [das fases] é a seguinte: diagnóstico, *empowerment*, missão e valores, realinhamento estrutural e reorganização dos sistemas de informação e recompensa. O ponto de partida é o diagnóstico. Em outras palavras, trata-se de reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está e que é preciso resolver a situação. O passo seguinte é escolher algumas falhas pequenas, que podem ser solucionadas fácil e rapidamente, a fim de ganhar confiança e permitir o *empowerment*. O terceiro passo é estudar a missão da companhia e seus valores, a fim de esclarecer o que faz e qual o valor agregado fornecido à sociedade. O quarto passo, fundamental, é a análise da estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e produzir os valores desejados. Depois disso vem a necessidade de examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente [...].

Uma visão clara dos valores essenciais corporativos elaborados e compartilhados pela alta administração em relação à Responsabilidade Social Corporativa, portanto, é elemento importante na motivação dos esforços, na mobilização de energia e no entusiasmo dos empregados.

Uma visão descreve as metas estratégicas a longo prazo e a direção de desenvolvimento da organização. Valores essenciais corporativos são princípios que guiam decisões e o comportamento; eles apóiam a organização alcançando suas metas e visão. A visão e os valores essenciais corporativos expõem a situação almejada e o desejo de mudança da organização; eles funcionam como critério para decidir quais ações devem ser realizadas na implementação, e avaliam se essas ações estão alcançando os resultados.

Para criar uma ampla mudança na organização, alinhada com a visão e os valores essenciais, geralmente serão requeridas muitas ações de implementação. Nesta fase, algumas diretrizes, emanadas do Instituto Ethos (2003), podem criar uma mudança próspera no comportamento organizacional como:

- 1ª. Adote valores e trabalhe com transparência;
- 2ª. Valorize empregados e colaboradores;
- 3ª. Faça sempre mais pelo meio ambiente;
- 4ª. Envolver parceiros e fornecedores;
- 5ª. Proteja clientes e consumidores;
- 6ª. Promova sua comunidade; e
- 7ª. Comprometa-se com o bem comum.

Aparentemente simples, essas orientações, no entanto, abordam todas as questões significativas da Responsabilidade Social Corporativa. A primeira trata da importância dos valores e princípios em uma organização e da transparência no atendimento das demandas, para a consolidação de um bom relacionamento entre a organização e os seus diversos públicos. Com relação aos valores, reafirma-se, aqui, a necessidade imperiosa de tradução das implicações da visão e dos valores essenciais para o comportamento cotidiano desejado e o desenvolvimento das habilidades correspondentes. Isto provê uma visão mais detalhada da situação desejada e dos efeitos que deveriam ser alcançados nesta fase.

2.4.1 A Responsabilidade Social Corporativa nos princípios da empresa

Segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1975), o verbete principio significa origem, começo, preceito, regra, lei. Na organização, os princípios identificam os alicerces, referem-se às regras fundamentais que servem como base e como um padrão comum para a implementação dos procedimentos e padrões individuais e internos relacionados ao comportamento da organização.

Kraemer (2005, p. 2) define princípios como:

[...] regras fundamentais que regem o comportamento socialmente responsável das organizações. Sua determinação e aplicação estão em congruência com o conceito, os objetivos da responsabilidade social corporativa e as necessidades dos grupos de interesses. Os princípios básicos que propõe a AECA (2004) são: transparência, materialidade, verificabilidade, visão ampla, melhoria contínua e natureza social da organização.

Transparência é o fundamento da responsabilidade social corporativa e diz respeito à permissibilidade de acesso a informações sobre o comportamento social da organização. Com a quebra de algumas empresas devido a problemas de gestão e desvio de recursos, os acionistas estão cada vez mais exigindo informações financeiras mais transparentes e aprofundadas, transparência que, segundo Prahalad e Hart (2002) também são necessárias para o consumidor de bens e serviços.

A materialidade, por sua vez, trata daquilo que é representativo dos interesses dos *stakeholders*, no tocante à responsabilidade social corporativa. Sua atuação socialmente responsável deve ser submetida à verificação externa, o que, juntamente com a transparência, produz credibilidade. Visão ampla sobre sustentabilidade, compromisso com a melhoria contínua e reconhecimento da natureza social das organizações como valor fecham os princípios básicos da responsabilidade social corporativa, que devem ser adotados pelas organizações.

Algumas empresas aclamadas como socialmente responsáveis trazem explícitos, na segunda parte de seu Balanço Social, os princípios norteadores de sua conduta e decisões, atendendo aos preceitos do Guia de Elaboração do Balanço Social (ETHOS, 2005). O guia se posiciona favorável à introdução, neste conteúdo, dos principais dilemas relacionados ao negócio e à natureza do empreendimento e para dar transparência ao posicionamento adotado diante desses dilemas. Código de conduta, quando existente, estratégia de ação e iniciativas sociais adotadas, com as respectivas entidades e instituições que apóia ou das quais faz parte também são interessantes aspectos empresariais que podem ser apresentados nesse espaço.

A Natura, empresa líder no setor de cosmético, higiene e perfumaria tem, na “relação ética, transparente, com seus públicos de relacionamento [e] em metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável” os pilares de sua atuação negocial, voltada para a consolidação de uma gestão empresarial responsável (NATURA, 2005).

A Rede Brasil Sul - RBS (2001), empresa de comunicação multimídia fundada em 1957 e líder nos segmentos e mercados em que atua, demonstra sua atitude de responsabilidade

social por meios dos princípios que declara possuir, voltados tanto para a ampliação da área de abrangência da responsabilidade social na empresa quanto ao atendimento dos direitos do público a que se destina – leitores, telespectadores, ouvintes, dentre outros.

Com base na exemplificação, percebe-se que os princípios éticos estabelecem que tipo de postura a empresa virá a desenvolver nas relações com os *stakeholders*, e mostram o contexto no qual as decisões éticas acerca das políticas, processos, práticas e decisões serão tomadas.

2.4.2 A Responsabilidade Social Corporativa nos valores da empresa

Outra das ações que cria oportunidades para uma atuação negocial realizada em consonância com as práticas de Responsabilidade Social Corporativa diz respeito ao estabelecimento de valores, uma espécie de princípios gerais que são considerados importantes e são expressos em comportamento, portanto, ajudam as pessoas a avaliar situações e tomar decisões. Em toda organização os valores influenciam significativamente em seu comportamento, e em muitas, quando esses valores não estão explícitos, esse processo acontece de maneira inconsciente.

Valores são normas de conduta que descrevem como se pretende atuar, no cotidiano, enquanto se busca uma visão. Valores se prestam a orientar e são melhor expressos quando trazem, em seu bojo, propostas que informem sobre o melhor comportamento a ser adotado na convivência uns com os outros, com os clientes, a comunidade, os fornecedores, e os limites que se pode ou não ultrapassar. Senge (1995, p. 284), a partir do entendimento de que a visão, em uma organização, é um quadro do futuro que se pretende alcançar, ensina:

Quando valores são articulados mas ignorados, parte importante do esforço da visão compartilhada é isolada. Em contraste, quando valores são tornados parte central do esforço de visão compartilhada da organização, e expostos plenamente à vista, eles tornam-se como uma figura de proa numa embarcação: um símbolo norteador do comportamento que ajudará as pessoas a avançarem rumo à visão.

Segundo Collins e Porras (1996), valores, portanto, referem-se aos preceitos ou regras essenciais e permanentes encontrados em uma empresa. Constituídos de um pequeno conjunto de princípios de direção, que sugerem continuidade, esses valores não necessitam de nenhum acontecimento externo, têm valor e detêm uma importância eminentemente interna, e são de interesse dos que fazem parte da empresa. Os valores da organização não são exigências do mercado, e sim, advindos da crença interior do fundador. Não existem valores universalmente corretos.

Assim, pode-se afirmar que não se estipula ou se cria um valor, descobre-se. Esse descobrimento não é uma prática intelectual. Importante ressaltar que se deve evitar confundir os valores existentes na organização com os que se supõe que ela deveria ter (mas não tem) e valores básicos autênticos. Como também, não confundir valores com declaração de valores. Uma organização pode ter um valor muito forte e vê-lo sendo utilizado dia-a-dia por todos os seus funcionários, sem tê-lo declarado formalmente.

Um valor claro e bem-estabelecido atrai para a organização profissionais cujos valores pessoais costumam ser compatíveis com os corporativos, afastando, por conseguinte, outros. Isso não quer dizer eliminar a diversidade, estimável, de pessoas e de pontos de vista. Nem sempre todos os que possuem os mesmos valores básicos pensam da mesma maneira ou se parecem.

Segundo Frederick (1994), a Responsabilidade Social Corporativa parte do princípio de que as organizações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social. Assim sendo, ao se instituir uma organização, seus fundadores devem ter como valor base a ética e a coesão social.

Guerra (1995) atribui aos valores - ou bens - intangíveis da organização, que envolvem seus talentos, processos, informações, relacionamentos, marca, dentre outros, maior importância do que mesmo aos seus ativos - os prédios, terrenos, máquinas e equipamentos -, posto que os primeiros dependem fundamentalmente dos atributos morais da organização, e a responsabilidade social corporativa, por sua vez, assume um papel preponderante em relação

a eles: no relacionamento estabelecido com a comunidade, por exemplo, há que se seguir padrões éticos, que servirão de estímulo para o compromisso social das organizações, cujo maior desafio que se lhes apresenta é conseguir que seus colaboradores ajam, em conjunto, segundo os valores que defendem, e que todos os dirigentes coadunem seus esforços para a consecução dos mesmos objetivos.

A Pfizer, empresa fundada em 1849 e atualmente presente em diversos países, se dedica à pesquisa e desenvolvimento de novos fármacos. Sua atuação na responsabilidade social vem sendo reconhecida por meio de destaques e premiações concedidas, como o destaque, pelo quinto ano consecutivo (PFIZER, 2007), do Guia de Boa Cidadania Corporativa da Revista Exame e pela conquista do prêmio Aberje Brasil, só para citar algumas. A forma como a Pfizer atua em responsabilidade social pode ser visualizada por meio do papel que assume como empresa-cidadã, parte dos valores corporativos que declara:

Para alcançarmos o nosso Propósito e a nossa Missão, nós afirmamos os nossos valores, que são uma declaração de nossas crenças fundamentais e são as características de uma cultura que gera realizações. Identificamos nove valores que personificam quem somos - quem sempre fomos - e no que acreditamos. Eles refletem o caráter duradouro da Pfizer e de seus funcionários. Para realizar nossa missão, afirmamos nossos valores de:

- Liderança;
- Trabalho em equipe;
- Respeito ao empregado;
- Compromisso com o cliente;
- Inovação;
- Apoio à comunidade;
- Integridade;
- Desempenho;
- Qualidade.

.Os valores da Nestlé Brasil (2007), empresa também de reconhecida e consolidada atuação socialmente responsável em projetos de interesse da comunidade, da cultura, as educação e do meio ambiente, inicialmente voltada para a nutrição humana, passando, posteriormente, a atuar nos segmentos farmacêutico, cosmético e alimentação para *pets* (animais de estimação), e presente em território nacional desde 1876, consistem em “Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores; Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos; Compromisso com a verdade; Comportamento ético; Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores”.

Essas formas de agir, pautadas na força oculta que movimenta e orienta o comportamento empresarial, em síntese, podem significar os pontos que evidenciam a diferença entre a permanência duradoura de uma organização no mercado e o seu desaparecimento precoce, influenciando positivamente na valorização, sobretudo, do seu ativo mais expressivo: o nome.

2.4.3 A Responsabilidade Social Corporativa na missão e visão da empresa

Missão e Visão, em uma leitura abrangente, são diretrizes por meio das quais se estabelece as ações que devem ser implementadas com o fim de alcançar determinados objetivos. Laruccia (2003) observa que uma declaração de missão pode ser encontrada na vida, no trabalho, enfim, na essência da história da humanidade desde o seu início, e exemplifica apontando o preâmbulo da Constituição dos Estados Unidos da América como um outro tipo de declaração de missão, firmada pelos cidadãos norte-americanos, que, unidos, expressam determinados princípios destinados a fornecer o arrazoado necessário a sua criação. No caso brasileiro, detecta como declaração de missão, entre outras, os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, descritos no art. 3º. do diploma constitucional:

Art. 3º. Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:
 I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;
 II – garantir o desenvolvimento nacional;
 III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
 IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BULOS, 2001, p. 56-57).

Etimologicamente falando, o termo missão pode ser encontrado como sinônimo de encargo, incumbência, visita de negócios a outras nações, entre outros significados. (FERREIRA, 1975; MICHAELIS, 1998). Assim, também pode ser considerada uma espécie de declaração de missão os votos que os nubentes fazem um ao outro, quando se dedicam a construir, juntos, uma nova existência, ou as promessas que os indivíduos costumam firmar, consigo próprios, como um ritual inerente ao ser humano, quando se voltam para a execução de algo.

Pessoas e empresas, “Com o passar do tempo, desenvolvem personalidades que formam suas filosofias que motivam sua ação. E sem um propósito ou missão, ambas as pessoas e as empresas ficam enfraquecidas” (LARUCCIA, 2003, p. 2), posto que uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Entende-se, portanto, que missão, para a empresa, é seu propósito de existência.

Sendo essa a sua finalidade, independente da hierarquia, função ou localização das pessoas na organização, a missão provê um sentido de identidade, através da unificação das pessoas em função de seu comprometimento com a razão de seu funcionamento. Vale ressaltar que as empresas trabalham na busca de sua sobrevivência e de seu rendimento econômico, sendo o lucro, portanto, o meio através do qual a empresa consegue alcançar sua missão. Nesse sentido, Dornelas (2006) afirma que uma empresa se desenvolve quando aumenta sua capacidade e seu desejo de servir a todos aqueles que dela dependem, e cada vez mais o desenvolvimento deve ser considerado como o seu principal propósito.

A declaração de missão de uma empresa, segundo Dornelas (2006), deve dar destaque às suas atividades, sua área geográfica de atuação, suas metas e aspirações, à expressão de seus valores, sua cultura e as estratégias, agregando, assim, valor a todos que fazem o ambiente empresarial, desde os seus investidores, colaboradores, clientes, mercado, fornecedores, à comunidade em que está inserida e ao meio ambiente. Kotler (1998) entende que a missão deve abranger a esfera competitiva onde irá atuar. É importante e necessário que a missão seja expressa de maneira clara e concisa, em um pequeno parágrafo.

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve: Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece; Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado; Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante. (DORNELAS, 2006, p. 2).

A missão deve incluir motivação, pois os empregados querem ter o próprio trabalho reconhecido e útil, e não deve trazer em si a noção de lucro, que é o resultado do trabalho realizado fora da empresa. A missão global deve, sim, enfatizar as políticas básicas da

empresa, que são uma orientação a todos os membros sobre como devem lidar com clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros públicos (LARUCCIA, 2003, p.2).

Desse modo, ao definir a missão, a empresa deve ter como base suas crenças, que retratam o conjunto de princípios de seus dirigentes, de forma a permitir eternizar seu negócio através de uma imagem favorável para a sociedade e apresentar retornos psicológicos e financeiros para os que despertarem a vontade de trabalhar e investir na empresa. Nesse sentido, desenvolver a missão social implica uma visão de que seu propósito de existência vai além da maximização dos lucros.

As empresas socialmente responsáveis cultivam a prática constante de atentar para a transparência e a coerência entre o posicionamento discursivo e a atuação, e sua declaração de missão, para o Instituto Ethos (2003), transcende o propósito de lucrar ou ser a melhor, propondo-se a agregar valor a todos os que se movimentam no cenário organizacional.

Três aspectos são considerados indispensáveis para que uma declaração de missão venha a ser vista com efetividade: que ela seja compartilhada, enquanto ainda se encontra em fase de elaboração, entre um grupo composto por representantes de cada segmento interessado – funcionários, clientes, investidores, fornecedores -, como uma forma de testar a sua expressividade e corrigir possíveis falhas apontadas por qualquer desses parceiros antes de sua elaboração definitiva; que ela seja devidamente internalizada pelos funcionários e passe a fazer parte do cotidiano da empresa; que seja revista periodicamente, para que não se afaste das metas estabelecidas pela empresa. (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Para o Instituto Ethos (2003),

Sua declaração será somente um pedaço de papel, a menos que você faça algo para lhe dar vida. Trabalhe com os funcionários para que, sistematicamente, façam um elo entre a declaração de visão e suas tarefas diárias. Considere como a visão se ajusta às descrições de trabalho de sua empresa, às práticas de contratação, ao desenvolvimento de produtos, programas de treinamento e a outros aspectos de seu negócio. Se eles não forem compatíveis com a visão, considere quais seriam as mudanças necessárias a serem feitas com relação à política e programas empresariais e/ou produtos.

A visão de uma empresa diz respeito ao significado que assumiu como meta vir a ter em seu meio de atuação, às crenças sob as quais se movimenta e às aspirações a que almeja alcançar. Uma declaração de visão deve dizer dos sonhos e esperanças que servem de estímulo para que a empresa não só visualize o seu futuro, como se disponha a chegar lá. Ao contrário do que se pensa, o fato de se basear em sonhos e esperanças, não significa que uma declaração de visão seja algo fantasioso, longe de representar a realidade da empresa.

Não há visão em uma empresa sem compartilhamento por toda ela. Senge (1999) traça um paralelo entre os objetivos de vida das pessoas, apontando-os como imagens que costumam carregar em suas mentes e corações, e o objetivo comum empresarial – ou visão compartilhada – que se traduz em comprometimento com sua manutenção, desde que a imagem comum seja uma extensão de suas visões pessoais. A visão tem a força de congregar os colaboradores em torno de um objetivo comum, em que acreditam e para cuja consecução se voltarão, espontaneamente, todos os seus esforços. Senge (1999) acrescenta que a força que emana de um grupo de pessoas verdadeiramente comprometido é tão poderosa que pode transformar em realidade aquilo que parecia impossível de se materializar.

Exemplificando, serão apresentados, na seqüência, os conceitos de visão e missão de algumas organizações socialmente responsáveis: o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2003), no estabelecimento de sua visão, mostra-se de comum acordo com o entendimento de Senge, porquanto se baseia no poder que as empresas socialmente responsáveis detêm como agentes de mudança na construção de um mundo melhor, atuando em parceria com estados e sociedade civil, adquirindo, em contrapartida, respeito de todas as suas partes interessadas. O Instituto foi criado com a missão de disseminar a prática da responsabilidade social corporativa, ajudando as instituições a:

1. compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
2. implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
3. assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
4. demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
5. identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
6. prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

A Rede de Farmácias Pague Menos (2007) possui como missão “Encantar pessoas, promovendo saudabilidade, através de atitudes inovadoras e cidadãs”, e sua visão, para o ano de 2008, é “ser uma empresa de capital aberto, preparada para fusões e "joint-venture", com liderança consolidada no Nordeste, operando em outras regiões do país, figurando entre as três primeiras empresas do ramo no Brasil”.

A missão da Expresso Guanabara S/A (2006), por sua vez, é “Ofertar Serviços na área de Logística, tendo como meta a excelência, mantendo-se como referência de mercado e modelando-se pela ética, respeito ao social e ao meio ambiente, sem perder a noção do lucro necessário à manutenção do negócio” e, em sua visão, pretende “Ser a empresa líder em qualidade e imagem na prestação de Serviços de Logística, otimizando continuamente as suas atividades e mantendo-se sempre na vanguarda dos modelos de gestão, garantindo assim o seu crescimento sempre que se mostrar viável aos investidores”.

A Roche Brasil, empresa integrante do Grupo Roche, organização internacional centenária que se dedica à promoção da saúde do homem, figura entre as 80 empresas nacionais consideradas mais socialmente responsáveis no *ranking* da Revista CartaCapital, de 2004, elaborado a partir da pesquisa realizada pela revista sobre *As Empresas Mais Admiradas do Brasil*. Dentre os princípios que norteiam sua atuação empresarial, a missão da Roche Brasil,

[...] como empresa líder no setor da saúde é criar, produzir e comercializar soluções inovadoras e de elevada qualidade para atender as necessidades médicas. Os nossos produtos e serviços ajudam a prevenir, diagnosticar e tratar doenças, melhorando a saúde das pessoas e a sua qualidade de vida. Fazemos tudo isto de forma responsável e ética, comprometendo-nos com um desenvolvimento sustentado que respeite as necessidades de cada indivíduo, da sociedade e do ambiente.

Paradoxalmente, a despeito de sua função orientada para a conquista de resultados específicos, os ideais de Missão e Visão devem abranger, na essência, objetivos que se mostrem sempre um pouco além de sua consecução, no intuito primeiro de que, como propósito de existência da empresa e imagem comum a todos os seus colaboradores, o compromisso com a persecução desses objetivos seja o motor que mantém essa organização em constante e pleno funcionamento.

2.4.4 A Responsabilidade Social Corporativa nas políticas da empresa

Política é definida como um conjunto de objetivos que informam determinado programa de ação do governo e condicionam a sua execução. (FERREIRA, 1975). Na visão de Goodnow (1900 apud SIMON, 1970, p. 57),

[...] as funções políticas agrupam-se, naturalmente, sob dois títulos que são igualmente aplicáveis às operações mentais e às ações conscientes dos indivíduos. Isto é, a ação do estado como entidade política consiste ou nas operações necessárias à expressão de sua vontade, ou nas operações necessárias para a execução dessa vontade.

Na organização, esse conjunto de objetivos consiste de ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta, que se traduz nas intenções gerais da organização, ou seja, o alcance dessas metas refere-se ao atendimento de sua missão, que descreve o que é a organização. Nesse sentido, Simon (1970, p. 4) acrescenta que, “Se a administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas, a existência de um objetivo se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas”.

Cruz (2003) afirma que as organizações são como sistemas de governo, cuja legitimidade deriva da existência de vários princípios políticos que embasam a diversidade de regras que norteiam as suas atividades. Assim é que podem ser encontradas organizações cujo regime político se assemelha à autocracia, onde o poder é único e centralizado em uma pessoa; ou à burocracia, onde o poder se encontra com o pessoal que trata do serviço burocrático, de escritório; ou mesmo à tecnocracia, em que o poder pertence ao pessoal técnico, só para citar alguns modelos, embora não existam organizações em que uma forma pura de regime se materialize.

Simon (1970) explica que o termo política, sobretudo no ambiente organizacional privado, abrange, freqüentemente, todo tipo de regra geral, editada pela organização, com o intuito de impor limites ao arbítrio dos subordinados, além de um sem número de outras práticas não formalizadas ou sujeitas a sanções, mas costumeiramente acatadas na organização, quaisquer que sejam as razões para tanto, acrescentando que “Freqüentemente, a

linha entre a política e a prática não é precisa, a menos que a organização siga a prática (ou política) de exprimir por escrito todas as suas normas”. (SIMON, 1970, p. 62).

Cruz (2003, p. 2) afirma que “As políticas organizacionais surgem quando pessoas diferentes pensam de modo diferente e querem agir de modo diferente. Esta diversidade cria uma tensão que deve então ser resolvida através de meios políticos (autocraticamente, burocraticamente, tecnocraticamente, democraticamente,...)”.

No caso específico das políticas adotadas pela empresa considerada responsável socialmente, devem ter como base os princípios éticos no desenvolvimento dos métodos e procedimentos a serem utilizados, sustentando assim, o crescimento das relações com as partes interessadas.

É prática corrente das grandes empresas divulgar informações acerca das políticas que estabelecem em consonância com a Responsabilidade Social Corporativa, com o intuito de prestar contas sobre o montante arrecadado e o destino de suas doações e investimentos, os resultados obtidos com a preservação ambiental, o consumo de energia, as questões sociais e direitos humanos, sobre ética e códigos de conduta, favorecendo o acompanhamento, por parte dos interessados, dos impactos que a adoção dessas políticas têm provocado.

Dentre todas as áreas de atuação – desenvolvimento das minorias, práticas comerciais éticas, direitos do consumidor -, são muitos os exemplos de políticas e projetos desenvolvidos pelas empresas, tanto voltados para o ambiente externo, priorizando o relacionamento com a comunidade, a preservação do meio ambiente, a luta contra a corrupção, como para o interno, investindo na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores:

A **IBM**, multinacional americana dos computadores, proporcionou treinamento em novas tecnologias a professores do Vietnã, Brasil, Irlanda, África do Sul e outros países. O objetivo do projeto é aperfeiçoar os métodos didáticos em uso e incorporar um grau mais alto de tecnologia ao processo do ensino. A **American Express**, empresa financeira americana, ajuda comunidades a elevarem a própria capacidade de desenvolver iniciativas e projetos turísticos proporcionando treinamento em 800 escolas de comunidades onde a empresa opera. [...] A subsidiária chilena da **Shell** (empresa petrolífera holandesa), em parceria com organizações não-governamentais como a *Casa de la Paz*, a *Maitenes Foundation*,

Sofofa (associação chilena de industriais) e o Fundo das Américas, participa de um projeto denominado *Manos Unidas*, dedicado à construção de parques, campos desportivos polivalentes e parques infantis em áreas pobres de Santiago. **Bayer AG.** Desenvolveu um método de produção que elimina o uso do gás natural, os resíduos sólidos e a produção de poluentes aéreos. Como resultado, reduziu as emissões de GHG (gases estufa) em 30% e diminuiu proporcionalmente seus custos. **Texas Instruments.** Levando em consideração que as empresas devem assegurar a seu pessoal oportunidades de trabalho iguais independentemente da raça, religião, nível sócio-educacional, orientação sexual, etc., a empresa criou mais de 20 grupos diferentes (funcionários de origem africana e indiana, homossexuais, etc.), cada um dos quais determina seu regimento, objetivos e projetos. Representantes dos vários grupos reúnem-se num foro para trocar idéias. O foro também dá apoio a seus membros e estabelece coalizões. A empresa ainda publica regularmente um boletim, D News, que trata da diversidade. (OEA, 2000).

Dessa forma, engajar-se ativamente na Responsabilidade Social Corporativa requer, essencialmente, o comprometimento de toda a organização, processo cuja liderança compete à alta administração, que tem como responsabilidade principal aliar recursos e instrumentos, sob os critérios da ética e da transparência, para administrar as relações contratuais e institucionais da empresa em todas as dimensões em que se verifiquem, buscando a preservação do bem-estar dos membros da corporação e definindo objetivos e condutas destinadas a alcançar os objetivos organizacionais.

3 CERTIFICAÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

3.1 Normas de certificação de Responsabilidade Social Corporativa

A verificação da conformidade da implementação e das práticas de responsabilidade social de uma organização decorre, dentre outros critérios, da atribuição de certificação, aqui entendida como um procedimento por meio do qual uma terceira parte garante a atuação de uma determinada empresa, no que se refere à administração, às relações contratuais e institucionais, ao atendimento às demandas e expectativas de seus parceiros, declarando que se encontra de acordo com as especificações exigidas.

Grüninger e Oliveira (2002, p. 2) consideram as certificações, tanto quanto as normas, como “[...] padrões, isto é, conjuntos amplamente aceitos de procedimentos, práticas e/ou especificações”, que acarretam uma série de benefícios para os envolvidos, como consistência de procedimentos; desenvolvimento de sistemas de gerenciamento para garantir cumprimento e auditoria; claras definições para divulgação pública de informações auditadas; mecanismos de melhoria contínua; incentivo ao mercado para o “jogo limpo” (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2002).

As normas e certificações, além do atendimento à demanda crescente por transparência e prestação de contas na área específica da responsabilidade social, têm uma dupla finalidade: em relação à empresa, permitem que seus dirigentes e investidores possam identificar, medir e agir sobre os fatos sociais a ela vinculados, tanto interna quanto externamente. Para a sociedade, fornecem um panorama da empresa e de sua administração, no campo social. Assim, o objetivo da Certificação Social é demonstrar o exercício pleno da responsabilidade social interna e externa, pela organização, reunindo, sob a mesma estrutura, o processo produtivo, as relações com a sociedade, os funcionários e seus dependentes.

Grüninger e Oliveira (2002, p. 2) ensinam que “As certificações diferem-se de normas basicamente pela conferência de atestados de conformidade a um conjunto de regras seguido por determinada organização, após a realização de sua verificação e auditoria por uma terceira parte ou órgão certificador”.

Melo Neto e Fróes (2001) consideram que a avaliação do processo produtivo de uma organização transcende a mera consulta ao balanço ou o controle de estoques, levantamento dos custos receitas, rentabilidade ou endividamento, envolvendo, também, o gerenciamento das relações trabalhistas, o respeito aos direitos humanos, as relações com os fornecedores, que devem se pautar, sobretudo, na verificação do tipo de mão-de-obra contratada para a sua produção. Nas relações com a comunidade, a certificação avalia a natureza das ações desenvolvidas, os problemas sociais solucionados, os beneficiários atendidos, os parceiros, o foco e o escopo dessas iniciativas. No relacionamento com funcionários e seus dependentes, a avaliação recai sobre a concessão de benefícios e a sua expansão para abranger os dependentes, a gestão do clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Assim, a Certificação Social é um instrumento que permite a realização de uma avaliação mais uniforme e justa de todos os *stakeholders*, podendo, ainda, contribuir para a redução das desigualdades, para evitar o subjetivismo e a discriminação, atuando no combate à exclusão social e promovendo a cidadania. No Brasil, Organismos Certificadores, de competência técnica reconhecida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO são responsáveis pela certificação de sistemas de gestão normalizados.

3.1.1 Normas de certificações

São vários os padrões existentes, de normas e certificações, que Grüninger e Oliveira (2002) classificam por áreas, sendo as principais as que englobam os normativos pertinentes à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e sustentabilidade.

Na área da Qualidade, os padrões *ISO – International Standard Organization* (ISO 9001, 9002, 9003...), se debruçam sobre os aspectos do desenvolvimento e da certificação de sistemas de gerenciamento, atuando em processos de execução de políticas, planejamento, implementação e operação, auditoria, ações preventivas e corretivas, e revisão com foco geral na melhoria contínua, priorizando a comunicação como elemento-chave e mantendo pouca ênfase no diálogo com os *stakeholders*. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2002).

O Meio ambiente foi contemplado com a ISO 14001, uma das normas da série ISO voltada para os aspectos ambientais, e com o padrão EMAS – *European Eco-Management and Audit Scheme*, voltado para as indústrias. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2002).

Saúde e Segurança são segmentos atendidos pela OHSAS 18001 – *Organizational Health and Safety Assessment Series*, que aborda as questões ligadas à saúde e segurança ocupacional, e pela HCS – *Humane Cosmetic Standard*, oriunda de uma coalizão de grupos protetores de animais, que se volta para a redução do número de animais utilizados em testes cosméticos. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2002).

A Sustentabilidade, por sua vez, engloba dimensões sociais, ambientais e econômicas, e é atendida pelos padrões FSC – *Forest Stewardship Council*; MSC – *Marine Stewardship Council*; AA1000 – *Accountability 1000*; GRI – Guia para Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative*; e a SA8000 – *Social Accountability 8000*, da SAI – *Social Accountability International*, que se caracterizam, respectivamente por: foco no impacto ambiental do gerenciamento florestal, embora também se destinem a avaliar o impacto em comunidades locais e trabalhadoras e a viabilidade econômica do uso florestal; foco na pesca sustentável; foco na “qualidade da contabilidade, auditoria e relato de responsabilidade social e ética”; foco no relato, sem ser certificável; e foco em condições de trabalho. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2002).

Dentre as normas e certificações aqui descritas, serão analisadas em maior profundidade, pela pertinência com o escopo desta investigação dissertativa, as SA8000 e as BS8800.

3.1.1.1 Norma *Social Accountability* – SA 8000

A norma SA 8000 é uma iniciativa, tomada dentro dos moldes de certificação de empresas, que, de acordo com Oliveira (2005), vem sendo considerada eficaz, pelo mercado, e já é responsável pelo reconhecimento dos sistemas de qualidade de mais de 410.000 empresas em todo o mundo, e por outros milhares que esperam a certificação específica da norma ISO 14.000, para demonstrar a sua preocupação com o meio ambiente, para que as organizações monitorem a conformidade nas suas próprias áreas de trabalho e nas de seus fornecedores. Desenvolvida pela *Social Accountability International* – SAI, organização não-governamental sediada nos Estados Unidos, possuindo representantes de entidades de diversos países, trata-se de uma norma voluntária que se baseia em Convenções da Organização Internacional do Trabalho - OIT, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, e na Declaração Universal dos Direitos Humanos, com a participação, tanto no desenvolvimento como nas revisões e atualizações, de todas as partes interessadas (*stakeholders*): empresas, sindicatos e organizações não-governamentais. Reúne elementos-chaves das convenções OIT com sistemas de gerenciamento das famílias ISO - *International Standard Organization*.

Levando em conta que as empresas possuem objetivos específicos e exercem suas atividades em segmentos distintos, são duas as maneiras instituídas por meio das quais se estabelece o comprometimento das organizações com as normas. Uma refere-se ao varejo, e o compromisso assumido consiste apenas em realizar negócios somente com fornecedores possuidores da certificação SA 8000 pelo *Social Accountability International* - SAI. A segunda refere-se à indústria, para quem se verifica a necessidade de submissão a um processo rigoroso que implica na contratação de um auditor credenciado pelo SAI para obter essa certificação.

A obtenção do certificado de adesão às normas SA 8000 concedido pelo Conselho de Prioridades Econômicas e Agência de Certificação – CEPPA garante aos clientes de uma determinada empresa que a produção de seus serviços ou bens é realizada em um ambiente de trabalho socialmente responsável.

Para o processo de adesão da organização ao SA 8000, utilizando-se da assistência do SAI, a empresa preenche um módulo de auto-avaliação, entre outros instrumentos, formula o seu próprio programa de implementação de política de responsabilidade social, comunica formalmente a seus fornecedores e seus colaboradores internos sobre o propósito de implementar o programa SA 8000. Faz um trabalho de incentivo junto aos fornecedores, para que adotem padrões internacionais reconhecidos em relação a local de trabalho, com coesão social. E por fim, comunica a impossibilidade de continuar seu relacionamento com as organizações fornecedoras que não se encontrem em conformidade com os padrões sugeridos, embora, que fique claro, a empresa não tenha o poder de exigir de seus fornecedores que sejam certificados.

Após essas etapas do processo, a empresa inicia a operacionalização do programa adotado, e solicita uma pré-avaliação da auditoria. Caso ocorra alguma não conformidade, será determinado um prazo para ações corretivas, suficiente para os ajustes e a melhoria nas políticas de pessoal, segurança e manutenção, de acordo com os padrões SA 8000. O recebimento do certificado referente à norma ocorre após o processo de auditoria específica realizado na empresa, validado por três anos, e, durante esse espaço de tempo, acontecerá uma avaliação a cada seis meses, em relação à adesão dos princípios e das normas contidas no programa.

As principais especificações da Norma SA 8000, em relação a este estudo, serão apresentadas a seguir. Refere-se, esta, a segunda versão da SA 8000, uma norma uniforme e auditável, passível de ser verificada por terceiros. Sujeita a revisões periódicas, a SA 8000 continuará a evoluir à medida que as partes interessadas especificarem aperfeiçoamentos, que correções sejam identificadas e que as condições se modifiquem (SAI, 2001).

Os requisitos de responsabilidade social especificados por essa norma se aplicam indistintamente a todas as empresas, qualquer que seja o seu porte ou a sua localização, e concorrem para que as empresas tenham condições de desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar; demonstrar, para as partes interessadas, que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma.

A empresa deve atender às leis nacionais e a outras aplicáveis, a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado, e a esta norma, submetendo-se, porém, à disposição normativa mais rigorosa quando todas legislarem sobre a mesma matéria. Ao mesmo tempo, a empresa deve respeito aos princípios contidos nas Convenções da Organização Internacional do trabalho – OIT que tratam do Trabalho forçado e trabalho escravo (29 e 105); liberdade de associação (87); direito de negociação coletiva (98); remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente e discriminação (100 e 111); dos representantes dos trabalhadores (135); idade mínima e recomendação (138 e 146); saúde e segurança ocupacional (155 e 146); reabilitação vocacional e emprego, e pessoas com deficiência (159); trabalho doméstico (177); as piores formas de trabalho infantil (182); Declaração Universal dos Direitos Humanos; Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres.

A norma SA 8000 traz em seu bojo algumas definições, indispensáveis para o seu bom entendimento, algumas das quais serão abordadas aqui. Por empresa, a norma entende a totalidade das organizações ou entidades de negócio, tomadas em conjunto com o seu universo de funcionários, não importando o tipo de relacionamento que mantém com a entidade. Fornecedor é aquele que supre a empresa de bens ou serviços fundamentais para a concretização de sua atividade produtiva, e sub-fornecedor, como o termo sugere, é uma entidade de negócio que, direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e /ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços do fornecedor e/ou da empresa. Ação de reparação consiste no remédio jurídico utilizado para restaurar a situação de um trabalhador, compensando-o por um direito trabalhista violado, como coberto pela SA 8000, e difere da Ação corretiva porquanto esta última refere-se à implementação de uma mudança ou adoção de uma solução sistêmica para assegurar uma reparação imediata contínua de uma não conformidade. Parte interessada, por sua vez, é o indivíduo ou grupo interessado *em* ou afetado pelo desempenho social da empresa.

Se, entretanto, a lei de idade mínima local estiver estabelecida em 14 anos de idade, de acordo com as exceções de países emergentes sob a Convenção 138 da OIT, prevalecerá a menor idade entre as duas condições. O trabalhador jovem, por sua vez, é aquele cuja idade está acima da idade que marca o fim da infância, indo até 18 anos. Quanto ao trabalho, a

norma estabelece as definições de trabalho infantil, considerado todo o trabalho realizado por criança com idade menor do que as especificadas em definições anteriores, exceto o previsto na recomendação 146 da Organização Internacional do Trabalho – OIT; de trabalho forçado, como sendo todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente, ou cujo trabalho ou serviço seja obrigado como meio de pagamento de débito anterior, de trabalhador em domicílio, pessoa que realize trabalho para uma empresa sob contrato direto ou indireto, em local outro que não seja a instalação da empresa, em troca de remuneração, e que resulte no fornecimento de um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros insumos usados, e de reparação de crianças, consistindo no apoio e ações necessárias para garantir a segurança, saúde, educação e o desenvolvimento de crianças que tenham sido submetidas a trabalho infantil, conforme definido acima, e sejam demitidas.

Kraemer (2006) observa que são nove os critérios de responsabilidade social abordados pela SA 8000, que envolvem os cinco direitos fundamentais da OIT – trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva e discriminação; as práticas disciplinares, não podendo apoiar ou utilizar-se de nada que signifique punição corporal ou mesmo coação física ou mental, incluindo-se, aqui, descontos arbitrários, ameaças de demissão, além de ofensas verbais, horários de trabalho com direitos às folgas semanais e às horas-extras porventura trabalhadas, remuneração, sistema de gestão, com o intuito maior de incentivar a participação do maior número possível de pessoas e entidades na luta por melhores e mais dignas condições de trabalho.

Em síntese, trata-se de um instrumento de informação de relevância para o consumidor globalizado da modernidade, posto que as escolhas que lhe são cabíveis são determinadas não somente pelo preço e qualidade, mas por uma série de determinantes dentre os quais se encontram aqueles inerentes às condições que embalam a sua produção, que não podem conter procedimentos que firam a reputação das organizações ou a integridade das marcas, como pontua Kraemer (2006), tornando possível, ainda, às companhias de todo o mundo, conhecerem-se e revelarem-se diante desse novo consumidor, cada vez mais exigente e participativo, sua maior vantagem.

3.1.1.2 BS 8800

British Standards (1996) é o órgão britânico encarregado de elaborar as normas técnicas aplicadas na Inglaterra, uma espécie de Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT nacional, responsável pela elaboração da norma BS 8800, que se debruça sobre sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho.

Publicada em maio de 1996, descreve como implantar um sistema de gerenciamento relativo à segurança do trabalho, proposta em sintonia com as exigências crescentes da legislação relativa a essa temática, com a vantagem de, em se trabalhando para a melhoria contínua do sistema, os resultados positivos se convertem em ganhos para a organização. Isso porque a melhoria da segurança e da saúde no ambiente organizacional contribui para o aumento da produtividade e para a redução de custos, já que reduz significativamente o absenteísmo e os acidentes de trabalho, bem como a incidência de doenças ocupacionais.

O sistema de gerenciamento retro citado compõe-se de diversos elementos que são descritos como essenciais para a sua eficácia, e se harmonizam em um ciclo de aperfeiçoamento contínuo que, por sua vez, se insere no sistema global da gerência, conforme se pode verificar analisando a Figura. (QUELHAS; LIMA, 2002, p. 3).



Figura 3: BS 8800 – Segurança e saúde ocupacional: as diretrizes de acordo com o ciclo PDCA (Plan Do Check Act) de melhoria contínua

Fonte: Quelhas, Alves e Filardo (2003).

São requisitos da norma BS 8800 a política, o planejamento, a implementação e operação, a estrutura e responsabilidade, treinamento, conscientização e competência, documentação, controle operacional e de documentos, planos de contingência, verificação e ação corretiva, monitoramento e mensuração, registro, auditorias e análise crítica pela administração, e a certificação nessa norma requer, substancialmente, o comprometimento da alta administração, em virtude, principalmente, de que, além dos benefícios obtidos, a implantação passa por uma série de dificuldades e requer um investimento significativo.

Os procedimentos que devem ser adotados para a sua implementação consistem, inicialmente, na designação formal de um coordenador para reger o processo, selecionado entre os indivíduos que apresentem atributos de líderes, como iniciativa, facilidade de comunicação, dentre outros. Este coordenador convoca, juntamente com a alta administração e os gerentes, um comitê de coordenação, que vai ficar responsável pela análise periódica do sistema implantado. Os próximos passos consistem em treinamento, elaboração e divulgação da política de segurança, palestra sobre qualidade para todos os colaboradores, divulgação e estudos constantes dos requisitos da norma e de segurança, elaboração de plano de trabalho e formação dos grupos de trabalho que ficarão responsáveis pela elaboração das instruções de trabalho. Outras etapas posteriores tratam da elaboração do manual de segurança, do treinamento dos funcionários na documentação, da formação dos auditores internos de segurança, realização das auditorias internas, implantação das ações corretivas, finalizando o processo com a seleção da entidade certificadora, dentre as credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO e a posterior auditoria de certificação. (OLIVEIRA, 2006).

3.1.2 *Accountability* AA 1000

Composto por princípios e um conjunto de padrões de processo, o *Account Ability* 1000 (AA1000) é uma ferramenta de gerenciamento ético e social que tem como objetivo auxiliar organizações, sejam elas empresariais, governamentais ou não governamentais - em seus balanços de mesmo tema, apontando caminhos e discutindo soluções.

Primeira norma mundial elaborada para a responsabilidade corporativa com foco na contabilidade, auditoria e relato social e ético (ORIBE, 2005), difere da SA 8000 em virtude de abranger um maior número de partes interessadas e por ser da responsabilidade da própria organização identificar aquelas que dizem respeito ao seu negócio, aproximando-se mais da ética da responsabilidade por tecer uma abordagem mais realista sobre os impactos do presente e do futuro na organização, o que a eleva ao *status* maior de norma de sustentabilidade, ao invés de simples critério de obtenção de conformidade. Portanto, esta não é uma norma de certificação.

Um outro ponto de divergência diz respeito à preocupação assumida da AA 1000 com a qualidade, relevância e transparência dos relacionamentos com os *stakeholders*, características não explícitas na SA 8000, posto que pertence à alta direção a competência exclusiva para tecer as análises e auditorias necessárias para a sua avaliação (ORIBE, 2005).

De acordo com o BSD Brasil - *Business meets Social Development* (2006), onze princípios fazem parte da norma de qualidade que devem ser seguidos pela organização que a adota, agrupados com base: a) no escopo e estrutura do processo da organização, cujas características são compostas pela completude, relativa á gestão social, materialidade, que diz respeito à importância da informação prestada, e regularidade e conveniência, que tratam da ação sistemática no tempo certo do processo de *accountability*; b) na significância da organização, que Oribe (2005) entende ser composta pela garantia da qualidade e pela acessibilidade, elementos que necessitam, respectivamente, da auditoria realizada por terceiros e de uma comunicação apropriada e efetiva das partes interessadas; c) qualidade da informação, formada pela comparatividade, *benchmarks*, confiabilidade, relevância e entendimento; e d) gerenciamento do processo em base contínua, em que a integração e a melhoria contínua são os elementos que o delimitam. .

Seus padrões de processo da AA 1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Através desse processo, focado no engajamento da organização com partes interessadas (*stakeholders*), a AA1000 vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e às operações da organização (BSD BRASIL, 2002).

Desenvolvido pelo ISEA - *Institute of Social and Ethical Accountability*, organização não governamental com sede em Londres, Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implementação de sistemas de gestão éticos e sociais, foi elaborado tendo por base o consenso de várias organizações empreendedoras nos desafios do planejamento e gerenciamento empresarial, com foco na responsabilidade ética e social.

O contexto atual configura-se com uma crescente melhoria em relação à cultura das organizações focada na questão social e ética, o que determina a necessidade de se desenvolver padrões e modelos de medida da contabilidade social. Segundo Fabião (2002), o surgimento do guia AA 1000 é um sinal de que o fenômeno da responsabilidade social corporativa é visto de maneira estratégica e pode se caracterizar numa tendência mundial. Por tratar-se de um guia básico, pode ser utilizado de duas maneiras:

- a) como uma moeda de troca comum para comprovar a qualidade dos guias de responsabilidade social especializados, existentes e emergentes.
- b) como um sistema e processo independente e único para gerenciar e comunicar a responsabilidade e o desempenho social e ético.

Zadek (2000) afirma que a empresa, ao guiar-se pelo AA 1000, é beneficiada pelo próprio gerenciamento de sua responsabilidade social e ética, e apresenta como principais vantagens:

- a) permite a avaliação dos indicadores chaves do desempenho social;
- b) melhora a gestão da qualidade nas relações com os *stakeholders*;
- c) promove o relacionamento com os empregados;
- d) melhora a confiança de *stakeholders* externos;
- e) ajuda e melhora a manutenção de boas relações de parceria;
- f) auxilia na avaliação e controle dos riscos que podem acontecer nos relacionamentos externos (avaliação, marca);
- g) ajuda nos relacionamentos entre instituições e organizações públicas;
- h) promove o treinamento e a identificação de fornecedores de serviços qualificados.

De acordo com Zadek (2000), a AA 1000 é um guia básico da responsabilidade, visando qualidade na contabilidade, examinando o processo de relatório ético e social, a fim de favorecer um trajeto sustentável do desenvolvimento.

3.2 Comunicação e Evidenciação

A informação sempre foi um importante fator para tomada de decisão e determinante para o sucesso gerencial. No entanto, a partir da grande evolução das tecnologias da comunicação e informação, ainda que sua atuação venha se tornando decisiva para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, por outro lado, a profusão de índices produzidos pelas empresas, capazes de impactar diretamente a sociedade e seus elementos de composição, e as profundas transformações por que vem passando essa mesma sociedade, em todas as suas dimensões, fizeram da própria comunicação o grande problema da modernidade. Ries & Trout (1981), nos anos setenta, já davam conta de que o mercado não mais reagia às estratégias de então, posto que havia produtos em demasia, empresas também e, o mais grave, barulho demais, características que transformaram a grande aldeia global “[...] em uma sociedade saturada de comunicação”. (p. 5).

Dessa forma, se a informação é a mensagem capaz de propiciar a comunicação, reduzindo incertezas, de proporcionar benefícios aos usuários da mesma, e recurso fundamental para contribuir na definição dos objetivos de uma empresa, no estabelecimento das estratégias e políticas, na avaliação e decisão sobre as alternativas de expansão e investimentos necessários, e nos próprios resultados do negócio, há que se ser seletivo na escolha dos canais de divulgação dos dados e na delimitação dos objetivos de comunicação, sob pena de não se obter êxito na empreitada, diante do volume excessivo de comunicação diária que circula os indivíduos.

No caso específico da responsabilidade social, as informações necessárias para subsidiar as decisões relativas à gestão social têm sido evidenciadas pela Contabilidade Social, disciplina que Rossetti (1992) define como:

[...] uma técnica, similar às dos sistemas convencionais de contabilidade, que se propõe a apresentar uma síntese de informações, cifradas em unidades monetárias, sobre os vários tipos de transações econômicas que se verificaram, em determinado período de tempo, entre os diversos setores e agentes do sistema econômico de um país. (p. 18).

Kraemer (2004) acrescenta que essa disciplina é um braço da contabilidade que não se esgota na busca de mensurar resultados unicamente em processo monetário, mas abrange também o indivíduo, em sua essência humana e sob a ótica humana, como um ser complexo e multifacetado, que pensa, sente, e deseja, e atua nas dimensões sociais, de recursos humanos, do meio ambiente e de caráter ético, aspectos incorporados pela Contabilidade Social.

Em razão da crescente responsabilidade social exigida nos dias de hoje das organizações do setor privado, surge a necessidade de elaborar e apresentar informação sobre as atividades nessa área, no que diz respeito aos aspectos social, ético, ambiental ou ecológico, atendendo à cobrança social por uma prática de prestação de contas adotada pelas empresas, no sentido de identificar aquelas organizações que geram prejuízos ou que não adicionam nenhum valor à qualidade de vida da comunidade onde estão inseridas.

A evidenciação de informações sociais difere, de maneira considerável, de um país para outro, de uma empresa para outra, com destaque em relação à forma de divulgação, tanto na utilização de medidas qualitativas e quantitativas quanto no significado dos itens divulgados. Nos Estados Unidos, por exemplo, as informações sociais publicadas valem-se de medidas qualitativas. Na Holanda, o Balanço Social utiliza medidas qualitativas para informar o impacto dos objetivos sociais da organização, e quantitativas para programas sociais a serem implementados.

No Brasil, essa preocupação teve início na década de 1960, com a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE e mais recentemente o sociólogo Herbert de Souza - O Betinho e alguns membros do legislativo levantaram o interesse na discussão sobre o tema, propondo a obrigatoriedade das informações por parte da empresa, de sua atuação social. No momento atual, essa discussão em torno da divulgação de resultados de natureza social e ambiental pelas empresas, tem ganhado um espaço significativo, através de órgãos

que têm estado preocupados com o retorno estratégico das informações para o setor empresarial.

Desse modo, torna-se hoje fundamental para a empresa evidenciar ao mercado e à sociedade informações, consideradas anteriormente irrelevantes, como sua atuação e contribuição no desenvolvimento social e econômico no ambiente em que está inserida, expressa através do seu relacionamento com clientes, empregados, fornecedores, sindicatos, acionistas e instituições do poder público.

Para a divulgação das informações e indicadores sobre os investimentos e ações realizadas pelas empresas no cumprimento de seu papel social junto a todos com quem interage direta e indiretamente, o instrumento que tem sido evocado é o Balanço Social, por traduzir-se em um registro social da empresa. Para a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2006), o Balanço Social é o instrumento que possibilita à sociedade ter conhecimento das ações empresariais (sociais). Esse conhecimento se processa mediante a divulgação de um conjunto de informações relevantes, agrupadas em indicadores que evidenciam, dentre outros, os gastos e investimentos feitos em benefício dos empregados e da sociedade em geral.

Um outro modelo utilizado pelas empresas é o do Instituto Ethos, que sugere um *checklist*, por meio do qual propõe à empresa o registro dos seus resultados, em relação aos seus esforços de evidenciar a responsabilidade social, no que se refere ao perfil da empresa, local de trabalho, geração e distribuição de renda, comunidade, postura com as políticas de meio ambiente, mercado e direitos humanos.

3.2.1 Balanço Social

A contabilidade é a ciência que possui todas as ferramentas necessárias para identificar o nível de atuação social que atinge determinada organização, e se utiliza do Balanço Social para esse fim.

Tinoco (2001, p. 14) define Balanço Social como “[...] um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais, do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, entre estes os funcionários”. É um instrumento que registra as ações no campo social e do meio ambiente, permitindo a verificação da situação da empresa nesses campos e avaliação das relações estabelecidas entre o resultado da empresa e a sociedade.

Essa variedade de usuários justifica-se pelo fato de que o balanço social produz informações de diversas naturezas – contábeis, sociais, econômicas – o que atrai muitos interessados. Apresenta-se, na seqüência, o Quadro 3, contendo tanto os usuários da Contabilidade quanto os do Balanço Social, explicitando-os.

USUÁRIOS	METAS RELEVANTES
Cientes	Produtos com qualidade; recebimento de produtos em dia; produtos mais baratos; cortesia no atendimento.
Fornecedores	Parceria; segurança no recebimento; continuidade.
Colaboradores	Geração de caixa; salários adequados; incentivos à promoção; produtividade; valor adicionado; segurança no emprego; efetivo.
Investidores potenciais	Custo de oportunidade; rentabilidade; liquidez da ação.
Acionistas controladores	Retorno sobre o Patrimônio Líquido; Retorno sobre o Ativo; continuidade; crescimento no mercado; valor adicionado.
Acionistas minoritários	Fluxo regular de dividendos; valorização da ação; liquidez.
Gestores	Retorno sobre o patrimônio líquido; continuidade; valor patrimonial da ação; qualidade; produtividade; valor adicionado.
Governo	Lucro tributável; valor adicionado; produtividade.
Vizinhos	Contribuição social; preservação do meio ambiente; segurança, qualidade, cidadania.

Quadro 3: Usuários do balanço social e da contabilidade

Fonte: Adaptado de Tinoco (2001)

No entanto, não só variados são os públicos, como numerosos também são os indicadores – quantitativos ou não - que o Balanço Social permite visualizar. Tinoco (2001) elenca uma série desses indicadores sem ter a pretensão de que ela seja uma lista exaustiva:

- a) valor adicionado por trabalhador;
- b) relação entre salários pagos ao trabalhador e o valor adicionado;
- c) relação entre salários e as receitas brutas da empresa;
- d) contribuição do valor adicionado da empresa para o Produto Interno Bruto;

- e) produtividade social da empresa;
- f) carga tributária da empresa em relação a seu valor adicionado, etc.

Na seqüência, são visualizados indicadores de natureza social (TINOCO, 2001):

- a) evolução do emprego na empresa;
- b) promoção dos trabalhadores na escala salarial da empresa;
- c) relação entre a remuneração do pessoal em nível de gerência e os operários;
- d) participação e evolução do pessoal por sexo e instrução;
- e) classificação do pessoal por faixa etária;
- f) classificação do pessoal por antigüidade na empresa;
- g) nível de absenteísmo;
- h) benefícios sociais concedidos (médico, odontológico, moradia, educação);
- i) política de higiene e segurança no trabalho;
- j) política de proteção ao meio ambiente etc.

As empresas têm gradualmente aderido a esse modelo de publicação, mas é ainda comum encontrar relatórios excedendo na descrição de boas ações e se esquivando de apresentar aspectos negativos. É consenso entre as entidades que difundem e estimulam a publicação de relatórios de prestação de contas (expressão que tenta traduzir o termo *accountability*) que, ao enfatizar só esse aspecto, a empresa perde a oportunidade de fortalecer suas relações com seus diversos públicos por meio de um documento mais consistente e, por consequência quase natural, mais credível. (INSTITUTO ETHOS, 2006, p.5).

Kroetz (1998, p. 42) considera o balanço social como a demonstração dos gastos das entidades e das influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas na promoção humana, social e ecológica. Gonçalves (1980) o tem como um instrumento gerencial constituído por um processo que contempla o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das ações sociais de cada empresa, de forma a sistematizar a sua gestão social. Por reunir dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas administrativas é considerado uma ferramenta auxiliar de gestão na tomada de decisão e na adoção de estratégias da empresa.

De acordo com Melo Neto e Fróes (1999), o Balanço Social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Neste instrumento, são discriminadas as ações sociais em relação à sua natureza, seja de responsabilidade interna ou externa, à sua especificidade (doações, investimentos) e ao valor gasto.

O Balanço Social é alvo de discussões e estudos da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa - ADCE desde 1961, objeto do anteprojeto de lei do Deputado Valdir Campelo, em 1991, e de rediscussões, por volta de 1996/97, pelo sociólogo Herbert de Souza – o Betinho e as Deputadas Martha Suplicy, Sandra Starling e Maria Conceição Tavares. Na França, foi oficializado em 1977, embora com abrangência restrita a recursos humanos.

Um marco na história dos balanços sociais foi 1972, ano em que a empresa Singer, na França, fez o primeiro Balanço Social da história das empresas. Em 1977, naquele país, foi aprovada uma lei que tornava obrigatória a realização de balanços sociais periódicos para todas as empresas com mais de 700 funcionários; posteriormente este número caiu para 300, ampliando o escopo de empresas que deveriam divulgar (IBASE, 2006).

Na seqüência, serão apresentados os modelos de balanços sociais de duas entidades que espelham condignamente a responsabilidade social corporativa.

3.2.1.1 Balanço Social – IBASE

O IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas foi criado em 1981, tendo como principal fundador o Sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. De acordo com Fico (1999), o IBASE caracterizou-se, permanentemente, por se utilizar, costumeiramente, de colaboração externa.

Pode-se dizer que, no início, o Instituto dependeu bastante desses colaboradores, que atuavam em projetos específicos – como no caso de um estudo encomendado pela CNBB [Confederação Nacional dos Bispos do Brasil], através do IBRADES (Instituto Brasileiro de Desenvolvimento), sobre migração interna e que foi conduzido por colaboradores que eram vinculados ao IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. Esse primeiro estudo foi marcante, alcançando boa repercussão, gerando novos pedidos (pois a CNBB divulgou o trabalho) e, por isso mesmo, estimulando o pessoal envolvido. (p. 31).

O principal objetivo da criação desse instituto foi incentivar as empresas, no Brasil, a apresentarem o seu balanço social. Segundo Souza (1997), no Brasil, a importância deste criou relevância quando o sociólogo Herbert de Souza lançou, em 16 de junho de 1997, uma campanha pela divulgação do balanço social, a qual contou com o apoio de lideranças empresariais e instituições representativas. Em 1998, para estimular a participação de um maior número de organizações, o IBASE lançou o Selo Balanço Social IBASE / Betinho, conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido por eles, dentro da metodologia e dos critérios propostos. Expondo o selo, as empresas divulgam que estão inseridas no movimento pela divulgação do Balanço Social.

Como contribuição para o desenvolvimento do assunto e para estimular o envolvimento de todas as organizações na prática do balanço social, o IBASE desenvolveu um modelo que alia a simplicidade, a objetividade e a possibilidade de permitir comparações no qual a empresa mostra o que faz por profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos.

Esse modelo de balanço social sofre algumas modificações relativas ao seu público de destino. Segundo Mattar (*apud* IBASE, 2003) "Os balanços voltados para as ONGs, fundações, sindicatos etc. e para as empresas partem do mesmo princípio, que é a transparência, mas apresentam diferenças. No caso das empresas, o fim é o lucro; no caso das ONGs, não. Por esse e outros motivos, são precisos balanços específicos para cada setor". Outra explicação apresentada é de que as ONGs estariam mais preparadas para responder ao que dispõem os balanços, sobretudo devido à diversidade de seus funcionários.

As organizações do terceiro setor – não-governamentais, fundações, associações, instituições de ensino – contam com uma versão de balanço formatada por meio de um longo

processo, que envolveu a participação de 27 diferentes pessoas, representando 12 instituições, e que culminou em 2003, voltado para o aprimoramento das práticas de transparência e responsabilidade dentro desse universo, com o enfoque primordial na demonstração da origem e aplicação dos recursos que são direcionados para essas instituições, inclusive com espaço destinado ao relato de recebimento de doações em forma de alimentos, remédios, roupas, móveis, equipamentos e outros tipos de materiais que se convertem em recursos indiretos para a instituição. (IBASE, 2006).

Por sua realidade diferenciada, as micro e pequenas empresas brasileiras foram contempladas com um modelo específico de balanço social produzido pelo IBASE, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE para esse segmento, e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES, com apoio do Instituto Ethos, por solicitação do SEBRAE do Ceará, em outubro de 2002.

Torres (*apud* IBASE, 2006) descreve a importância desse novo modelo de balanço social:

A importância desse novo modelo de balanço social é dar oportunidade à micro e pequena empresa de entrar de fato na discussão sobre responsabilidade social empresarial. A idéia é que este modelo faça o empresário de micro e pequena empresa perceber que a atuação de suas organizações é importante para transformar a realidade, mesmo que suas empresas sejam bem pequenas. Que se precisa prestar atenção às relações entre a empresa e seus funcionários e funcionárias. O que a empresa faz tem impacto na comunidade ao redor.

São seis grupos de questionários que iniciam com a identificação da empresa, e um menor número de solicitações em indicadores econômicos, com o intuito de tornar mais fácil o trabalho do empresário, tanto em termos contábeis, quanto financeiros. Outros indicadores, como os sociais internos e externos, de corpo funcional e informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial compõem o todo do modelo em estudo. (IBASE, 2006).

Com relação aos indicadores sociais, cada subgrupo agrega informações que priorizam um enfoque específico das ações empresariais:

- *Indicadores sociais internos*: estes indicadores refletem os investimentos realizados pela empresa na melhoria da qualidade e das condições de vida de seus colaboradores, envolvendo os gastos com alimentação, previdência privada, saúde, educação, segurança, cultura, treinamento, creches, participação nos lucros e outros benefícios. A maioria das informações aqui apresentadas são de caráter quantitativo;
- *Indicadores sociais externos*: considera todos os investimentos realizados pela empresa em favor da comunidade. Engloba as ações voltadas para a promoção da educação, cultura, saúde e saneamento, esporte, para o combate à fome e segurança alimentar, dentre outras, bem como os valores correspondentes aos tributos federais, estaduais e municipais gerados pela empresa, já excluídos os encargos sociais. As informações descritas nestes indicadores costumam ser apresentadas de forma qualitativa;
- *Indicadores ambientais*: relacionam-se com os investimentos realizados no processo produtivo e na operacionalização da empresa, bem como àqueles que se destinam a programas e/ou projetos externos, contemplando, ainda, o estabelecimento de metas anuais que visem reduzir o consumo de recursos naturais, por meio de uma utilização racional e eficaz desses recursos, e a geração e tratamento de resíduos sólidos gerados na produção e manutenção das atividades da empresa. Aqui são disponibilizados dados, em sua maioria qualitativos, referentes a campanhas ecológicas e de educação sócio-ambiental para a sociedade;
- *Indicadores do corpo funcional*: dizem respeito à quantidade de funcionários efetivos, aos terceirizados, às mulheres, aos que ultrapassaram à faixa etária de 45 anos, aos estagiários, aos portadores de deficiência ou com necessidades especiais e aos negros que compõem o perfil do quadro de colaboradores da empresa, englobando o número de demissões e admissões e a porcentagem de cargos de chefia ocupados por negros e mulheres. Os dados informados para estes indicadores são de cunho quantitativo;

- *Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial:* destacam-se, aqui, informações não contempladas nos indicadores anteriores, mas que são importantes para a composição da atuação empresarial no tocante à cidadania, como os dados referentes à relação existente entre a maior e a menor remuneração percebidas, ao número de acidentes de trabalho no período de um ano, à observação das normas trabalhistas e dos critérios de segurança e salubridade ambiental, aos projetos sociais e ambientais realizados, à liberdade sindical, à relação com fornecedores, à participação de empregados em projetos voluntários, ao número de reclamações e críticas de consumidores, com os respectivos percentuais relativos àquelas solucionadas, à relação entre o Valor Adicionado total a distribuir e o efetivamente distribuído, dentre outras.

O IBASE (2006) revela que já são muitas as empresas que realizam e publicam anualmente o balanço social, número que tem crescido significativa e aceleradamente, ano após ano.

3.2.1.2 Balanço Social – Instituto Ethos de Responsabilidade Social

Um grupo de empresários liderados por Oded Grajew, um dos fundadores da indústria de brinquedos GROW, vislumbrando a importância da ação social corporativa, espelhados na atuação da Organização BSR nos Estados Unidos, fundam em 1998 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado para disseminar a prática da responsabilidade social empresarial.

Os objetivos apresentados pelo Instituto Ethos (2006) para justificar a publicação de um relatório, pelas empresas, que contemple não só os aspectos financeiros de sua atuação, mas também abranja as questões de cunho social e ambiental, são os de que ele deve funcionar tanto como uma ferramenta de gestão, possibilitando uma análise mais efetiva do desempenho empresarial levando em conta a responsabilidade social, quanto como uma ferramenta de

diálogo com suas partes interessadas, atuando na construção e manutenção de um relacionamento participativo entre empresa e seus diversos públicos.

Nessa conjuntura, há que se identificar, previamente, quem são essas partes interessadas e quais os interesses que as mobilizam, para a sua posterior inclusão no plano de negócios da empresa. Necessário se faz, também, a legitimação desses interesses, isto é, o seu reconhecimento pelos diversos públicos como verdadeiros, para que se verifique o seu atendimento de forma coletiva, e não a apenas alguns deles, individualmente. (ETHOS, 2006).

A estrutura proposta para o Relatório Anual de Responsabilidade Social Empresarial (Balanço Social), baseada nos critérios de transparência, consistência das informações e linguagem acessível, de modo que todos os públicos interessados em sua publicação consigam visualizar a atuação social da empresa de forma integral, considera a seguinte seqüência:

Parte I - APRESENTAÇÃO

- 01. Mensagem do Presidente
- 02. Perfil do Empreendimento
- 03. Setor da Economia

Parte II — A EMPRESA

- 04. Histórico
- 05. Missão e Visão
- 06. Princípios e Valores
- 07. Estrutura e Funcionamento
- 08. Governança Corporativa

Parte III — A ATIVIDADE EMPRESARIAL

- 09. Diálogo com Partes Interessadas
- 10. Indicadores de Desempenho
 - 10.1. Indicadores de Desempenho Econômico
 - 10.2. Indicadores de Desempenho Social
 - I. Público Interno
 - II. Fornecedores
 - III. Consumidores e Clientes
 - IV. Comunidade
 - V. Governo e Sociedade
 - 10.3. Indicadores de Desempenho Ambiental

Parte IV — ANEXOS

- 11. Demonstrativo do Balanço Social (Modelo Ibase)
- 12. Iniciativas de Interesse da Sociedade (Projetos Sociais)
- 13. Notas Gerais (ETHOS, 2006, p. 3).

Nessa estrutura, vale detalhar, o Instituto Ethos teceu uma combinação de conceitos, conteúdos e indicadores utilizados pela *Global Reporting Initiative* – GRI e pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* – ISEA em seus relatórios sociais, juntamente com o

modelo Ibase de Balanço Social e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Dessa forma, os indicadores sociais que revelam o desempenho empresarial, de acordo com o Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos (2006), são especificados como *Indicadores de desempenho*, os itens que consideram as informações pertinentes à responsabilidade social empresarial nos seguintes aspectos:

- a) econômico – que contempla dados indicativos dos impactos econômicos provocados pela empresa que transcendem àqueles elencados nos demonstrativos financeiros tradicionais (valor adicionado, produtividade e investimentos);
- b) social – que considera os impactos exercidos pela empresa em sua relação com seu público interno, fornecedores, comunidade, consumidores, clientes, governo e sociedade como um todo (bem-estar da força de trabalho, direitos humanos e do trabalhador, promoção da diversidade e respeito às diferenças, investimento na comunidade, só para citar alguns); e
- c) ambiental – que relaciona as diversas formas pelas quais a empresa pode interagir com o meio ambiente de maneira responsável, reduzindo a utilização de recursos naturais, criando alternativas para um consumo compromissado com a melhoria das condições ambientais e viabilizando a disseminação dessas práticas para outras empresas (impactos dos processos, produtos e serviços no ar, na terra e na água, biodiversidade e saúde).

Ainda de acordo com o Guia (ETHOS, 2006) os indicadores se distribuem em aspectos qualitativos e quantitativos, os primeiros englobando informações relacionadas com a descrição de resultados e práticas de gestão representativas dos indicadores de desempenho em responsabilidade social, enquanto os últimos apresentam resultados mensuráveis e monitoráveis em um formato numérico. É importante mencionar a existência de outros

indicadores sugeridos, que abrange a descrição tanto de informações qualitativas, quanto de indicadores quantitativos.

Analisando comparativamente os dois modelos, verifica-se que tanto o Instituto Ethos quanto o Ibase têm se dedicado a aperfeiçoar a qualidade e formato de apresentação das informações contidas nos balanços sociais, por meio de revisões periódicas que acarretam o ingresso de outras variáveis, qualitativas e quantitativas, visando a sua melhoria e confiabilidade. No entanto, o do instituto Ethos apresenta uma organização das informações sociais bem mais detalhada e extensa do que o do Ibase, complicando a sua elaboração e levando cada vez mais empresas a adotar o modelo Ibase de balanço social, embora seja bem aceito na comunidade empresarial. Segundo o Ethos (2006), o balanço social, assim como o balanço financeiro, pode ser auditado, para credibilidade de todas as demonstrações ali colocadas. Sendo que, as empresas, além de apresentarem o balanço social (mais direcionado para a sociedade), podem valer-se da demonstração do valor adicionado (com maior direcionamento para os donos da empresa), para complementar suas demonstrações contábeis.

3.3 Os prêmios nacionais de Responsabilidade Social Corporativa: e o Prêmio Regional Delmiro Gouveia

Com a crescente internalização pelas empresas de que a adoção das práticas de responsabilidade social corporativa, além dos diversos benefícios já descritos neste estudo, traduz-se em vantagens competitivas, eleva-se o número de organizações que publica o seu balanço anual. Entidades reconhecidas publicamente, com o intuito de incentivar a produção e a publicação de relatórios sociais, isoladamente ou em conjunto com outras de igual valor, instituem premiações, geralmente anuais, que contemplam as empresas que se destacaram, no ano anterior, em qualquer das categorias especificadas pelo regulamento do prêmio.

São muitas e variadas as entidades instituidoras e os seus respectivos prêmios. Dessa forma, somente serão apresentadas, de forma sintética, algumas das mais importantes premiações na categoria Responsabilidade Social das Empresas.

O Prêmio ECO foi lançado pela Câmara Americana de Comércio – *Amcham*, em 1982, e é o pioneiro no reconhecimento de empresas que adotam práticas de responsabilidade social, categoria que só ingressou com essa denominação em 2006, envolvendo cinco subcategorias: público interno, meio ambiente, consumidores e clientes, comunidade e fornecedores. Vale ressaltar que essa premiação contempla, inclusive, as empresas públicas, que até o ano de 2005 não eram consideradas, e é segmentada por parte, incentivando a participação, inclusive, de pequenas e médias empresas. (ECO, 2006).

O Prêmio Balanço Social foi uma iniciativa conjunta de cinco entidades de notório reconhecimento público, - Aberje, Apimec, Ethos, Fides, Ibase -, que nasceu em 2002, com o objetivo de analisar a forma como a companhia presta contas à sociedade, dialoga com seus públicos de interesse e se compromete com o desenvolvimento sustentável, sob os critérios de abrangência e integridade, que dizem respeito aos impactos econômicos, sociais e ambientais que a empresa exerce, às políticas e princípios contábeis que norteiam a sua atuação e à declaração de comprometimento gerencial com a política de responsabilidade social; consistência e credibilidade interna e externa, cuja observação recai sobre as formas encontradas pela empresa para dialogar com os diversos públicos que com ela interagem, direta ou indiretamente, a adoção das melhores práticas recomendadas para balanços e relatórios sociais, as certificações e premiações já obtidas, entre outros; e comunicação, que leva em conta a clareza, compreensão, facilidade de leitura, utilização de meios de divulgação criativos e inovadores, amplitude da divulgação, periodicidade e integração com relatórios financeiros. (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Merece destaque, também, em âmbito nacional, o prêmio Líder Empresarial Nacional de Responsabilidade Social, lançado em 2003 pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVB. (ADVB, 2006).

A indicação dos nomes para a seleção é feita por meio de um regulamento, e visa identificar o empresário ou executivo que mais tenha contribuído, em sua atuação, para a articulação e desenvolvimento de ações socialmente responsáveis pela sua empresa ou organização, com base nas características, habilidades e comprometimento ético e cidadão de

cada um, abrangendo empresários de todos os segmentos empresariais e de reconhecimento nacional.

O Marketing *Best* Responsabilidade Social é considerado uma das principais premiações no campo da responsabilidade social no Brasil e busca estimular e reconhecer ações de organizações nesta área. Foi criado com o objetivo de destacar as organizações que estão ajudando a solucionar os problemas e as carências de nosso país, desenvolvendo ações sociais tanto para seu público interno como para as comunidades com as quais se relacionam. (MARKETING BEST, 2006).

O Prêmio Itaú-UNICEF, por sua vez, é entregue, desde 2001, a empresas que desenvolvem trabalhos voltados ao implemento de atividades educativas para um público composto de crianças e adolescentes entre 6 e 18 anos de idade. A premiação é bienal, sempre nos anos ímpares, e, a partir de 2005, a premiação passou a ser regionalizada, distribuída em oito regiões, que têm como municípios-sede as capitais São Paulo, Ribeirão Preto, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Belém, Fortaleza, Curitiba e Goiânia. Em 2005 foram três premiados nacionais e trinta regionais.

Na categoria de prêmios regionais, no estado do Ceará, o Prêmio Delmiro Gouveia, promovido conjuntamente pela Bolsa de Valores Regional (BVRg) e pelo jornal O POVO, nasceu da necessidade que as empresas cearenses sentiam de ser reconhecidas, pelo esforço despendido e o crescimento verificado nos últimos anos. No entanto, considerando que não apresentavam, em conjunto, porte e participação de mercado em níveis tais que permitissem o seu reconhecimento em âmbito nacional e, às vezes, sequer em sua cidade natal, foi instituído o Prêmio Delmiro Gouveia, com o intuito de promover uma avaliação periódica do desempenho empresarial das empresas, sob os aspectos econômico-financeiros e de responsabilidade social, premiando as que mais se destacaram, como as melhores em sua categoria de eleição.

O prêmio recebeu este nome em homenagem a Delmiro Gouveia, cidadão cearense nascido em 1863, pioneiro da industrialização do Nordeste, o primeiro empresário a empregar

a energia hidráulica da queda do Angiquinho, na cachoeira de Paulo Afonso, para colocar em funcionamento as máquinas de sua indústria - a Companhia Agro-Fábrica Mercantil, no Recife. O feito histórico ocorreu no dia 26 de janeiro de 1913.

O prêmio é dividido em seis categorias, e contempla 10 empresas selecionadas como as Maiores do Ceará, 10 como o melhor Desempenho Econômico-Financeiro (cinco para empresas que faturam até R\$ 60 milhões por ano e cinco que ultrapassam esse montante) e outras 10 de Desempenho Social - categoria que segue o mesmo critério de faturamento da anterior, e se utiliza de alguns dos indicadores do Balanço Social do IBASE como critério de definição dos premiados.

No ano de 2005, a Vicunha Nordeste S/A Indústria Têxtil conquistou, pela segunda vez, o Prêmio Delmiro Gouveia como a maior empresa do Ceará. Companhia Energética do Ceará – COELCE, M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., Agripec Química e Farmacêutica S/A, Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE, Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., Vulcabrás do Nordeste S/A, Norsa Refrigerantes Ltda., Empreendimentos Pague Menos S/A e Grendene S/A formam a lista das maiores empresas do estado, ficando a Santa Clara com o primeiro lugar na lista das melhores em Desempenho Econômico-Financeiro, com faturamento acima de R\$ 60 milhões, e abaixo desse valor, a Porto Freire Engenharia e Incorporação Ltda. ocupou a mesma posição.

A Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRÁS venceu na categoria Destaque Nacional de Desempenho Social, que objetiva reconhecer as ações de responsabilidade social desenvolvidas no estado por uma empresa de atuação nacional, mas com sede fora do Ceará. Entre as cearenses, com faturamento abaixo de 60 milhões, a Companhia Eletrocerâmica do Nordeste – CELENE obteve o destaque em Desempenho Social. No patamar das acima de 60 milhões, o destaque foi para a Viação Urbana Ltda.

As Melhores Empresas Cearenses em Desempenho Social com Faturamento Acima de 60 Milhões são:

- 1 Viação Urbana Ltda (S)
- 2 Empreendimentos Pague Menos S/A (C)
- 3 Marisol Indústria Ltda (I)
- 4 Norsa Refrigerantes Ltda (I)
- 5 Expresso Guanabara S/A (S)

As Melhores Empresas Cearenses em Desempenho Social com Faturamento Abaixo de 60 Milhões são:

- 1 Companhia Eletrocerâmica do Nordeste (I)
- 2 Avine Comercial e Avícola do Nordeste Ltda (A)
- 3 Jobek do Brasil Indústria Têxtil Ltda (I)
- 4 Dwa Technology Importação e Exportação Ltda (S)
- 5 Micrel Benfio Têxtil Ltda (i)

Campos e Santos (2006) informam, no Quadro 4, os critérios de premiação das Melhores Empresas no Desempenho Social, categorizados em dois grupos: Faturamento Líquido Ajustado até e acima de 60 milhões de reais.

1	Ações sociais de Iniciativa da Empresa com Relação a seu Público Interno (empregados)	Peso 20
1.1	Investimentos Sociais no Ambiente Interno em relação à Receita Líquida do Ano	Peso 10
1.2	Investimentos Sociais Médios por Empregado	Peso 10
2	Ações Sociais de Iniciativa da Empresa com Relação ao Público externo	Peso 30
2.1	Investimento em programas Sociais na Comunidade	Peso 30
3	Apoio às Minorias na Oferta de Empregos da Empresa	Peso 15
3.1	Percentual de Empregados Negros na empresa	Peso 3
3.2	Percentual de Empregados Portadores de Deficiência Física	Peso 4
3.3	Percentual de Mulheres em Cargo de Chefia	Peso 4
3.4	Percentual de Negros em cargo de Chefia	Peso 4
4	Investimentos Compulsórios com Impacto Social	Peso 10
4.1	Representatividade dos Tributos Gerados	Peso 10
5	Geração de Empregos	Peso 25
	Apresentação do DVA	Bônus 10
1	Retorno e Rentabilidade	Peso 50
1.1	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Peso 12,5

1.2	Retorno sobre Vendas	Peso 12,5
1.3	Crescimento no Retorno sobre as Vendas	Peso 12,5
1.4	Crescimento no Retorno sobre Patrimônio Líquido	Peso 12,5
2	Liquidez	Peso 40
2.1	Liquidez Corrente	Peso 15
2.2	EBITDA (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)	Peso 10
2.3	Crescimento na Geração de Caixa em Vendas	Peso 15
3	Crescimento do Faturamento	Peso 10
	Transparência nas Demonstrações Contábeis	Bônus 10

Quadro 4: Critérios de Premiação da Melhores Empresas no Desempenho Social.

Fonte: Revista Prêmio Delmiro Gouveia, 2005, Empresa Jornalística O POVO.

Cada um dos critérios relacionados, se atendido, granjeia pontos para a empresa analisada. É importante verificar que alguns dos indicadores, pela ponderação, impactam significativamente na classificação das empresas, como Retorno e Rentabilidade (50), Liquidez (40), e Geração de Empregos (25), só para citar alguns.

Assim, restam evidenciados todos os critérios a que são submetidas as organizações que desejam obter o reconhecimento público de suas práticas socialmente responsáveis, bem como a garantia de que essas se encontram dentro dos moldes exigidos, com relação a cada uma de suas instâncias de atuação, dentre os quais a certificação, por entidade idônea, alheia à empresa, é um dos mais significativos.

4 METODOLOGIA

Partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, pode-se dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento. Demo (1997, p. 32) observa que a metodologia científica tem como “uma virtude tipicamente metodológica do conhecimento” o fato de que “ciência é principalmente uma questão de método”. E acrescenta que o conhecimento tem no questionamento a sua alavanca crucial. Dessa maneira, configura-se de bom alvitre a afirmação de Rudio (1980, p.124), de que “[...] a pesquisa tem como objetivo a resolução de um problema, e o método serve de guia para o estudo do referido problema, constituindo-se no caminho a ser percorrido e na elaboração organizada de procedimentos de orientação ao pesquisador”.

Apresentam-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente estudo, envolvendo o tipo de pesquisa, as empresas escolhidas para o estudo, além dos instrumentos utilizados para coleta de dados e análise dos resultados.

O primeiro tópico discorre sobre a tipologia da pesquisa, culminando na seleção do tipo ou tipos mais adequados à obtenção dos dados. O segundo tópico trata do delineamento. O terceiro aborda as empresas objeto do estudo. No quarto tópico, delimitam-se as fontes e os instrumentos de coleta de dados. O quinto tópico descreve o pré-teste, e no sexto e último, apresenta-se o procedimento de análise dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Hughes (*apud* ALVES FILHO, 2000) classifica as diversas visões de mundo em dois grupos de concepção: a positivista e a humanista, sendo que essa última está voltada à ciência social, disciplina que Minayo (2000) afirma ter como objeto a compreensão da realidade

humana vivida socialmente, e constitui-se no objeto deste trabalho, cuja preocupação maior é a de estudar, mediante a utilização de casos práticos, as relações entre empresas e sociedade.

Neste estudo, o tema abordado refere-se à Responsabilidade Social Corporativa e a Administração, e esta, por sua vez, se classifica como ciência social, cujo objeto Minayo (2000) afirma ser essencialmente qualitativo, posto que se refere a uma realidade “[...] mais rica que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela” (p. 15). A proposta que se apresenta mais apropriada para a consecução de seus objetivos é a de realização de uma pesquisa social, de natureza qualitativa, porquanto “[...] refere-se de forma abrangente à pesquisa que produz dados descritivos: palavras escritas ou faladas pelas pessoas e seu comportamento observável” (TAYLOS; BOGDAN *apud* ALVES FILHO, 2000, p. 23), que Gil (1999, p. 42) define “[...] como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

4.1.1 Quanto ao delineamento

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (1994, p. 70), “refere-se ao planejamento da mesma em sua dimensão mais ampla”, ou seja, é o planejamento da pesquisa numa abordagem mais abrangente, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que os mesmos são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa *ex – post – fato*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa – ação e a pesquisa participante). Desse modo, o delineamento deste estudo investigativo tomará como base as pesquisas bibliográfica e documental, e estudo de caso múltiplo, utilizando-se os dados obtidos através do levantamento semi-estruturado (questionário) e documentos.

4.1.2 Quanto aos objetivos

Malhotra (2001), Mattar (2001) e Vergara (2004) classificam as pesquisas, com base em seus objetivos, em exploratória, descritiva e explicativa. De acordo com Mattar (1999, p.148), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

O presente trabalho busca investigar a implementação dos conceitos e práticas de Responsabilidade Social Corporativa pelas empresas cearenses e o reflexo na competitividade. Conclui-se, assim, ser pertinente utilizar a pesquisa exploratória, pois, esse tipo de pesquisa busca uma familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito ou com a possibilidade de construir hipóteses. A flexibilidade de seu planejamento permite a consideração de variados aspectos relativos ao fato estudado.

Como uma de suas características mais evidentes é o levantamento da bibliografia existente já publicada e que tenha relação com o tema em estudo, deve-se utilizar, também, da clarificação dos conceitos e da verificação da existência de pesquisas que abordam o tema pesquisado.

4.1.2.1 Pesquisa bibliográfica

De acordo com o que preconiza Gil (1994, p. 48) a pesquisa bibliográfica é aquela “[...] desenvolvida a partir de material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Para Cervo e Bervian (2002, p.55), constitui geralmente o primeiro passo para qualquer pesquisa científica e busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do

passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema. Marconi & Lakatos (1995, p.66) afirmam que a pesquisa bibliográfica permite um exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem.

Como fontes de pesquisa para a realização deste estudo, foram utilizados livros, dissertações, teses, revistas e, em sua grande maioria, trabalhos e artigos científicos disponibilizados na *Internet*, utilizando bases de dados específicos, que serviram para orientar e ampliar discussões teóricas sobre Responsabilidade Social Corporativa em seu processo de implementação.

4.1.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental, técnica de documentação indireta que se caracteriza, no dizer de Lakatos e Marconi (1991) pelo fato de que a coleta de dados se restringe a documentos, sejam eles escritos ou não, denominadas de fontes primárias, nesta investigação, recaiu sobre a consulta aos atos constitutivos (contrato social e estatuto, com as devidas alterações posteriores), às demonstrações contábeis, aos balanços sociais e às informações remetidas ao Prêmio Delmiro Gouveia, em Fortaleza/CE, das empresas objeto de estudo.

4.1.2.3 Estudo de Caso Múltiplo

Para Gil (1994), essa técnica "se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa".

Segundo Yin (2001, p.32) o estudo de caso permite uma investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisas

construídas a partir de um referencial teórico. Ainda para Yin (2001, p.28), a estratégia de estudo de caso possui uma vantagem distinta, quando tem questões do tipo “como” e “por que” acerca de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Dessa forma, nesta investigação dissertativa, como se volta a analisar de que forma as empresas implementam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e como angariam vantagens dessa implementação e de sua conseqüente divulgação, verifica-se o que Schramm (apud YIN, 2001, p. 31) define como sendo “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Outra característica deste estudo que justifica a utilização da estratégia de estudo de caso diz respeito a sua adequação à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando não há uma linha bem definida separando um e outro (YIN, 2001).

A utilização de estudos de casos múltiplos que, juntamente com os estudos de casos únicos, consistem para Yin (2001, p. 33) apenas em “[...] duas variantes dos projetos de estudos de caso”, se volta a identificar, nas empresas estudadas, os pressupostos estabelecidos no referencial teórico de modo a entender como se verifica a implementação das práticas de responsabilidade social e de que forma essa implementação e a sua divulgação resultam em diferencial competitivo.

Vale ressaltar que, o próprio entendimento de Yin (2001) a respeito de unidade de análise, como se referindo, em cada situação, a um único objeto que está sendo estudado, justifica a denominação de estudo de caso múltiplo à estratégia que se adotou como parte do delineamento desta pesquisa, em virtude de que, como são várias as empresas estudadas, vários são os casos em que são coletadas as informações relevantes.

4.2 Unidades de análise

Para Yin (2001), uma unidade de análise corresponde a um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional.

Dentro desse contexto, e tendo feito a opção pela realização de um estudo de casos múltiplos, posto que, ainda que se revista de maior dificuldade e requeira, do pesquisador, o dispêndio de esforço superior ao que seria dedicado a um estudo de caso simples, dada a grande quantidade de trabalho, recursos e tempo exigidos para a sua concretização, a análise de mais de um caso sob o mesmo intuito investigativo pode resultar numa explicação mais consistente a respeito do objetivo que se pretende atingir. As unidades de análise que compõem o universo desta pesquisa são seis das dez empresas cearenses agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, no ano de 2005, na categoria desempenho social.

Importa mencionar que a idéia inicial previa a realização do estudo em todas as unidades premiadas. No entanto, questões outras como indisponibilidade de tempo relatada pelos gestores ou adiamentos sistemáticos das datas previamente agendadas, pelas empresas, resultaram em uma seleção menor do que a desejada.

Desse modo, utilizou-se como critério para a escolha das empresas para esse estudo, organizações já reconhecidas por suas práticas de responsabilidade social, portanto, adequadas para a investigação que se deseja empreender.

4.3 Fontes e instrumentos de coleta de dados

Mattar (1999, p. 64) pontua que o planejamento da coleta de dados relaciona-se diretamente ao tipo de pesquisa e aos métodos e técnicas que serão utilizados, e objetiva “[...]”

definir uma série de medidas que venham a facilitar a realização da coleta de dados que minimizem a ocorrência de fatos que possam comprometer os resultados da pesquisa”.

Tendo em vista a adoção da estratégia de multicasos, entendida como a mais adequada, para o estudo em questão, cujo maior diferencial, na visão de Yin (2001, p. 26), é “[...] a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências”, optou-se pela utilização de mais de uma fonte na coleta de dados: a bibliografia e a entrevista semi-estruturada.

A entrevista, pela sua essencialidade na produção de informações para o estudo de caso, também na visão de Yin (2001), reveste-se da maior importância para esse método. Dentro das diversas modalidades existentes, as entrevistas semi-estruturadas, definidas por Minayo (2000, p. 57) como sendo um “[...] meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada”, em virtude da probabilidade maior que apresentam de estimular a espontaneidade do entrevistado, favorecendo a expressão de seus pontos de vista, do que em um modelo de questionamento mais rígido (FLICK, 2004), têm sido cada vez mais utilizadas.

Nesse sentido, com base no referencial teórico que se erigiu ao longo da construção deste trabalho de pesquisa, definiram-se os questionamentos necessários à elaboração do roteiro da entrevista, instrumento que se prestou à obtenção das respostas por meio das quais foram analisados os dados que se destinam ao alcance dos objetivos gerais e específicos desta proposta. Assim, para cada categoria de análise (três) foram eleitas, respectivamente 3, 4 e 6 questões, do tipo aberta e fechada, no total de 13, sendo facultado, nas questões fechadas, a escolha de mais de uma opção por parte da empresa analisada, se for de sua conveniência.

A realização das entrevistas foi precedida da elaboração de um roteiro embasado no referencial teórico, que, por sua vez, foi submetido a um pré-teste, com o intuito de verificar a sua adequação à unidade selecionada.

4.4 Análise de dados

Foi utilizado o método de análise de conteúdo, por sua maior adequação ao estudo em tela. Bardin apud Vergara (2005, p. 15) considera a análise de conteúdo como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando 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 (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os métodos como as técnicas são recomendados tanto para as pesquisas quantitativas quanto qualitativas (VERGARA, 2005), caso deste estudo, caracterizando-se, sobretudo, pela exigência de categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes, pela possibilidade que oferece do tratamento e armazenamento de grande quantidade de dados, ficando a sua interpretação, no entanto, a cargo do pesquisador.

A base da análise de conteúdo, segundo Tesh (apud VERGARA, 2005) reside na definição de categorias que sejam coerentes com os propósitos da pesquisa.

4.5 Categorias de análise

Categorização, para Bardin (1977, p. 117), “[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”, que requer, de quem a ela se dedica, a investigação primeira da interseção que existe entre os elementos que serão classificados por categoria.

Para o estudo em tela, foram construídas, a partir do referencial teórico, as seguintes categorias de análise, dispostas no Quadro 5: Papel da Empresa na Sociedade, Alicerces da implementação de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e O processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa na prática.

Cada uma dessas categorias se divide, respectivamente, em três, quatro e cinco subtópicos, a saber: na primeira categoria de análise, foram objeto de investigação a forma pela qual a empresa define Responsabilidade Social Corporativa, a sua percepção acerca da expectativa da sociedade em relação ao papel social das organizações, e o impacto que a empresa considera que esse instituto exerce na competitividade organizacional.

Na segunda categoria, sobre os alicerces da implementação dessas práticas, foram indagadas a respeito das razões que motivaram o seu investimento nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa, sobre a forma pela qual expressam seus valores e seus pensamentos sobre a Responsabilidade Social Corporativa e acerca das principais dificuldades encontradas pela empresa nessa implementação, bem como a sua opinião sobre o que poderia facilitar a sua adoção.

Na terceira e última categoria, procurou-se investigar sobre as formas encontradas pelas empresas para dialogar com suas diversas partes interessadas, o papel que exerce a Responsabilidade Social Corporativa nas estratégias da empresa, como se concretizou o processo de implementação desse instituto e de que forma ele se mantém, finalizando com a sua visão sobre a implementação dessas práticas nas demais empresas, em geral.

O Quadro 5, na seqüência, sintetiza todas as categorias aqui apresentadas.

Papel da empresa na sociedade.
<p>1.1 Definição de Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>1.2 A percepção sobre a expectativa da sociedade em relação ao papel social adequado às organizações.</p> <p>1.3 O impacto que a Responsabilidade Social Corporativa exerce na competitividade das organizações.</p>

Alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa.
<p>2.1 As razões do investimento em práticas de Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>2.2 Forma que expressa seus valores e seu pensamento sobre Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>2.3 As principais dificuldades encontradas na implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>2.4 Variáveis que facilitarão a adoção dessas práticas de Responsabilidade Social Corporativa.</p>
O processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática.
<p>3.1 Formas estabelecidas para dialogar com suas diversas partes interessadas sobre a atuação social.</p> <p>3.2 Característica de Responsabilidade Social Corporativa no planejamento estratégico.</p> <p>3.3 Forma de concretização do processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>3.4 Forma de verificação da manutenção das práticas da Responsabilidade Social Corporativa.</p> <p>3.5 A existência da continuidade dos projetos sociais desenvolvidos comuns entre as principais empresas concorrentes.</p> <p>3.6 As vantagens competitivas com a implementação e manutenção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.</p>

Quadro 5 – Categorias de análise

Fonte: elaboração da autora

5 RESULTADOS DO ESTUDO

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados colhidos nas entrevistas com os principais gestores de seis empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia 2005, relativo ao seu desempenho social no ano de 2004.

Inicialmente, apresenta-se um perfil de cada uma das empresas, descrevendo o seu segmento de atuação, a participação mercadológica, o relacionamento com os *stakeholders*, sua conduta de responsabilidade social no Estado do Ceará e o contexto no qual se efetivou a sua participação no Prêmio Delmiro Gouveia. Posteriormente, passa-se então para a análise dos resultados propriamente ditos, com base nas categorias de análise descritas no Quadro 5.

As informações que serviram de base para a construção do perfil das empresas objeto deste estudo são transcrições, embora não literais, de dados obtidos em fontes diversas, como jornais locais, sítios eletrônicos, complementadas pela observação, *in loco*, da realidade empresarial, impressos internos e por relatos pontuais dos gestores entrevistados.

5.1 As empresas estudadas

NORSA

A Norsa Refrigerantes Ltda., empresa do ramo da indústria de bebidas eleita para a realização deste estudo empírico, resulta da união, em 1998, dos franqueados Coca-Cola nos estados da Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. Utiliza como nome de fantasia Norsa/Coca-Cola e se localiza no Distrito Industrial de Maracanaú-CE. Suas quatro fábricas, que alimentam os seis centros de distribuição que possui, tudo isso operacionalizado

por um contingente de 2.703 funcionários, são responsáveis pela produção, venda e distribuição dos produtos Coca-Cola, além da comercialização e distribuição do portfólio da Cervejaria Kaiser, em 134.649 pontos-de-venda. Cerca de 35% do volume de bebidas comercializadas pela Norsa o são no Estado do Ceará.

Sua atuação mercadológica, no Estado, e a conduta adotada e disseminada pela empresa de honrar as suas despesas tributárias, contribuir para a geração de empregos e o desenvolvimento das pessoas e investir na qualidade dos produtos ofertados, com o cuidado de não acarretar impactos negativos ao meio ambiente, com a conseqüente participação em projetos sociais, além do desenvolvimento de projetos sociais especiais voltados para as comunidades onde está presente, resultaram na conquista de dois importantes prêmios: O Prêmio Delmiro Gouveia, do ano de 2005, nas categorias “Desempenho Social” e “Maiores Empresas”.

Outra premiação conquistada, com o *case Info Norsa: Equacionando Interesses da Empresa e a Curiosidade dos Funcionários / Oficina de Conteúdo* como melhor jornal interno do país, foi o Prêmio Aberje 2005, maior premiação da comunicação corporativa brasileira realizada desde 1974, pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, com o objetivo de reconhecer a qualidade criativa e a eficácia de trabalhos elaborados em diversas áreas do segmento de comunicação empresarial. (NORSA, 2006).

No tocante às ações de Responsabilidade Social Corporativa, a Norsa atua no combate à fome, na educação escolar e na defesa do meio ambiente, com programas e projetos desenvolvidos em todas essas frentes, como O Projeto Prato Popular, seu carro-chefe, o Programa Reciclou, Ganhou, A Campanha do Dia Mundial de Limpeza de Rios e Praias e a contribuição para a manutenção da Escola Vitória do Mangueiral, em Redenção, CE.

Dentro de sua atuação em defesa do meio-ambiente, a Norsa é a patrocinadora, além de incentivadora da participação de seus funcionários, nos estados em que atua, da campanha de *O Dia Mundial de Limpeza de Rios e Praias*, iniciativa da fundação australiana *Clean Up the World*, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA,

que mobiliza, anualmente, mais de 40 milhões de voluntários em 120 países, para o recolhimento de lixo nas praias e a conscientização da população para a importância de sua manutenção.

Cultura e lazer também são alvo das ações de patrocínio da Norsa, que está presente nos eventos de maior porte das regiões em que atua, como o Ceará *Music*, o Piauí Pop, o Cine Ceará, o Fortal, o São João de Assu, no Rio Grande do Norte, e os camarotes no carnaval de Salvador.

O relacionamento com os *stakeholders* se estabelece de forma mais estreita por meio da utilização do *e-business*, ferramenta de negócios adotada pela empresa com esse fim.

Os dados foram colhidos por meio de entrevista realizada às 16h do dia 30 de janeiro de 2007, no escritório da Norsa Refrigerantes Ltda, localizado no 10º andar da Avenida Santos Dumont, nº. 1789, com a coordenadora de Comunicação Institucional Joseane Oliveira.

CELENE

A Companhia Eletrocerâmica do Nordeste, indústria cearense do ramo de atividade têxtil fundada em 1967, mais conhecida pelo nome de fantasia Celene, localiza-se em um espaço de oito mil m² de área coberta na Av. Mendel Steinbrunch, S/N, no Distrito Industrial de Maracanaú-CE, tamanho compatível com uma produção diária estimada em cinco toneladas, e obteve faturamento de R\$ 6,5 milhões em 2004.

Do escritório, local em que se realizou a entrevista, em quatro de abril de 2007, o Sr Adalberto, diretor da empresa, enfatizou que a atuação da Celene no mercado cearense se concretiza por meio de sua missão, consistindo no desenvolvimento e oferta dos melhores produtos e soluções em cerâmicas técnicas e industriais, com o intuito de esbanjar

competência no atendimento às necessidades dos mercados interno e externo, buscando, dessa forma, elevar os padrões de vida, conhecimento e auto-estima de seus colaboradores.

Orientada pelos valores da dedicação, comprometimento, disponibilidade constante, melhoria contínua e respeito aos colaboradores que a integram e compõem, além de pautar-se por uma postura de enfrentamento e superação dos desafios, a Celene angariou a posição de primeira empresa do mercado de porcelana elétrica e industrial no Nordeste do Brasil, e de mais antiga em funcionamento, em Maracanaú.

Dispondo de uma ampla e diversificada linha de produção, a empresa atende aos mercados comercial, industrial, de concessionárias de energia elétrica e de telecomunicações brasileiros, fornecendo artigos de porcelana e cerâmica para diversos usos industriais nos setores eletro-eletrônico, automobilístico e têxtil. São mais de 100 itens fabricados com matéria-prima de origem mineral disponível na localidade, o que a torna uma empresa comprometida, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento econômico sustentável da região em que se insere.

Reconhecida como uma das maiores empresas do ramo no país, a Celene aposta na integração constante das inovações tecnológicas ao seu processo produtivo, na conscientização e treinamento contínuo de seu pessoal especializado e no compromisso com o contratado com o cliente, notadamente no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de entrega firmados e da oferta de qualidade superior em seus produtos, como ações que a diferenciam da concorrência.

Entre os diversos públicos atendidos com Responsabilidade Social Empresarial, os internos consistem em 81 empregados, embora não se tenha notícia do número de terceirizados, e em relação aos públicos externos, a Comunidade Fundação Perpétua Magalhães.

Em 1997, implantou, com o apoio irrestrito da Alta Administração, o Programa de Qualidade Total, iniciativa que resultou em benefícios incontestáveis, sobretudo na redução

do desperdício e do número de acidentes de trabalho, na elevação da produtividade e da participação dos colaboradores na gestão, e inclui em sua atuação as seguintes ações: Comitê da Qualidade e Produtividade; Reuniões do "Bom Dia"; Programa 5 S's com Auditoria Mensal; Reunião Mensal do Café-da-Manhã; Treinamentos mensais; Cursos para colaboradores, promovidos e/ou custeados pela empresa; Programa Inovar!; Programa Feliz da Vida; Programa de Formação de Supervisores; Pesquisas de Clima Organizacional para melhoria do ambiente de trabalho; Levantamento de Necessidades de Treinamento; Programa Funcionário Destaque; Clube de Integração. (PRÊMIO... 2005):

A Celene possui como filosofia perene a valorização de seus colaboradores, expressa por meio dos benefícios oferecidos como forma de reconhecimento dos esforços e qualidade dos serviços prestados, dentre os quais se encontram: premiações de incentivo à produção (até duas cestas básicas por mês) e de participação de resultados da empresa, seguro de vida em grupo, refeitório, possibilidade de participação em cursos e seminários, custeados pela empresa, médico da empresa e plano de saúde para funcionários e seus familiares.

Na busca de realização de sua visão, que consiste em se tornar referência nos mercados interno e externo de cerâmicas técnicas e industriais, em qualidade dos produtos e em atendimento, a Celene apresenta um histórico de premiações que a coloca em evidência quase que anualmente.

Em 2005, o Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos – IMIC a considerou, premiando-a, “a maior e *melhor* Empresa do setor de minerais não metálicos do Estado do Ceará”, o que representa uma grande conquista, se se analisar que o título de *maior* empresa já lhe tinha sido conferido pelo referido instituto nos anos de 1995, 1999, 2000, 2001 e 2003. (CELENE..., 2006).

Com relação ao Prêmio Delmiro Gouveia, a história se repete. Além do primeiro lugar na categoria “Desempenho Social” obtido em 2006, reconhecimento já evidenciado pelas premiações nos anos de 2003 e 2005, a Celene foi um dos destaques, em 2004, do Estado do

Ceará, na mesma categoria e, em 2002, o destaque referiu-se à categoria "Desempenho Econômico-Financeiro / Pequenas e Médias Empresas".

Com relação aos indicadores utilizados pelo Prêmio para selecionar as empresas passíveis de premiação no ano de 2005, a Celene foi enquadrada entre as organizações com faturamento de até R\$ 60 milhões e investimento social por empregado/ano da ordem de R\$ 2.809,81 que equivale a 6.05%, em relação à receita líquida e ao investimento com a comunidade e 4.47% com relação ao faturamento líquido no ano. No que diz respeito à população minoritária, a Empresa emprega 2.78%, dentre os quais 15%, em sua maioria (57%) mulheres, se encontram no exercício de funções de chefias. O salário médio da Empresa é de R\$ 535,78 por empregado.

São consideradas ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pela empresa, além das já mencionadas no bojo do Programa de Qualidade Total, voltadas para o público interno, o trabalho socioeducacional realizado com crianças e adolescentes portadores de necessidades especiais na Fundação Perpétua Magalhães, bem como as doações que são efetuadas para entidades que trabalham com coleta seletiva de lixo.

AVINE

Empresa do ramo de atividade avícola, há treze anos no mercado e atuando em vários estados do Nordeste, a Avine Comercial e Avícola do Nordeste Ltda é considerada a terceira maior produtora de ovos de galinha do Ceará e a primeira de ovos de codorna do Nordeste. São cerca de 11 milhões de ovos, entre 400 toneladas a 420 toneladas de frango mensal e mais 2,3 milhões de ovos de codorna por mês. (OPOVO, 2006).

Com o foco na comercialização varejista de ovos, toda essa produção é absorvida e consumida pelos mercados do Norte e Nordeste, onde a Avine é fornecedora para as marcas

próprias da Companhia Brasileira de Distribuição – CBD, dona das bandeiras Pão de Açúcar e Extra, Carrefour, Super Rede e Comercial Carvalho, em Teresina, dentre outras.

De acordo com Sr Airton, diretor da empresa, entrevistado no último dia dez de abril de 2007, a empresa faturou, em 2005, algo em torno de R\$ 25 milhões com a comercialização de seus produtos e realizou investimentos da ordem de R\$ 1,15 milhão na implantação de uma unidade destinada à produção de ovos de codorna. A Avine se prepara para atuar também no mercado internacional, submetendo-se à fiscalização do Serviço de Inspeção Federal – SIF, órgão concessor da permissão necessária à exportação de ovos e frangos.

O rigor adotado no controle sanitário em suas granjas, além de posição de destaque no agronegócio brasileiro, valeu-lhe a certificação na categoria de Boas Práticas de Fabricação – BPF, que integra o Programa de Alimentos Seguros – PAS do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e do Centro Regional de Treinamento em Moagem e Panificação – CETREM. Merece destaque o fato de que é a primeira empresa do setor de avicultura no Norte e Nordeste e a terceira no Brasil a receber a certificação. (OPOVO, 2006).

EXPRESSO GUANABARA

Empresa líder do ramo de serviços de transporte rodoviário de pessoas, considerada uma das dez maiores empresas do Brasil e a maior do eixo Norte/Nordeste, a Expresso Guanabara, pertencente ao grupo Jacob Barata, foi fundada em 1992 e atua em mais de 1.000 localidades entre principais e maiores cidades nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O emprego de tecnologia de última geração na operacionalização de todas as áreas da empresa; a posse de uma frota composta de 340 veículos modernos, com ar condicionado em todos eles, iniciativa considerada pioneira no Nordeste, todos com motores eletrônicos, da marca Mercedes Benz, sintonizados com as tecnologias de ponta em mecânica, *design* e conforto, apresentando a média mais baixa de idade de trabalho (2 anos) do país e renovada,

anualmente, em 25%; o cuidado com o atendimento, expresso, sobretudo, pelo investimento realizado em treinamento e desenvolvimento pessoal que realiza em seu quadro de motoristas. Essas e outras ações, como disponibilizar, em primeira mão, a comercialização de passagens por meio da Internet, com opção para escolha de poltrona, e permitir, ao cliente, o acesso ao seu extrato de passagens, de viagens realizadas, a solicitação de seu cartão (Cartão Afetividade Guanabara) ou sua cortesia, além de serviços como venda de veículos usados, localização de agências, mapa de destinos, balanço da empresa e cadastro de currículos, têm resultado na preferência das populações pela Guanabara, acarretando a evolução no número de passageiros, que saltou de 74 mil passageiros/mês, em 1992, para os atuais 325 mil passageiros/mês. (EXPRESSO GUANABARA, 2006).

De acordo com Lima, Diretor-executivo da Expresso Guanabara (EXPRESSO GUANABARA, 2006), a empresa adota como filosofia a responsabilidade social, evidenciada por meio de investimentos realizados em arte, esportes e cultura nacional, mais especificamente voltados à formação de platéia, à circulação da produção cultural e a materialização de projetos que se utilizem da arte como meio de resgate de cidadania, nos segmentos do teatro, música, rádio, esporte, educação e moda.

Na vertente ambiental, a empresa promove ações de preservação e defesa do meio ambiente, como a Coleta Seletiva de Lixo, da qual participam os colaboradores, sob a supervisão do engenheiro de segurança da empresa; atua, como participante, desde 2000, no Projeto Economizar, iniciativa conjunta dos segmentos público e privado, voltada para reduzir, em todos os sentidos, a dependência externa de petróleo, ao mesmo tempo em que combate a poluição do ar. Esta participação lhe resultou em duas premiações nacionais, nos anos de 2001 e 2004, instituídas a partir do projeto, pela PETROBRÁS / CONPET / CNT / IDAQ, com o tema: “Uso racional e economia de combustível” (EXPRESSO GUANABARA, 2006).

Outros projetos ambientais desenvolvidos pela Expresso Guanabara são: Estação de Tratamento de Esgoto – ETE; Tratamento de Água; Controle de Recebimento e Segurança do Combustível; Sala de Aspiração de Filtro de Ar (preventivo); Limpeza de Tanques de Combustíveis dos Veículos (preventivo); Óleo Queimado (preventivo); Reciclagem de Pneus

Inservíveis em Fornos de Cimento (específico); Sala de Estudos / Biblioteca (específico) e “Guanabara Cidadania Ambiental / ASIS – AÇÃO SOLIDÁRIA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL - RECICLANDO COM AS FAMÍLIAS”.

Por todas as ações que desenvolve, a empresa obteve a sua terceira premiação, no ano de 2006, o prêmio Cepimar de Responsabilidade Social, concedido pela Federação das Empresas de Transporte Rodoviário do Ceará, Piauí e Maranhão - CEPIMAR, às empresas de transporte coletivo que se destacam pelas ações de responsabilidade social e ambiental realizadas. A segunda premiação aqui referenciada é o Prêmio Delmiro Gouveia.

PAGUE MENOS

Rede de Farmácias Pague Menos, considerada a maior do país, com mais de 270 lojas distribuídas em mais de 50 cidades de 18 estados, gerando algo em torno de 6.500 empregos diretos e mais de 5 milhões de atendimentos por mês, nasceu em 1981, com a abertura da primeira farmácia Pague Menos no Bairro Éllery, em Fortaleza.

A Pague Menos revolucionou o mercado cearense e conquistou, posteriormente, o nacional, congregando, em um mesmo espaço, toda a conveniência facilitadora e necessária à vida corrida do cliente. Dessa forma, passou a comercializar, sempre em primeira mão, a partir de 1988, vales-transporte, alimentos, biscoitos, pães, brinquedos, eletrônicos, sorvetes, bebidas não alcoólicas, revelação de filmes, celulares, espaço publicitário em jornais, encadernações e cópias, bijouterias, entre outros artigos, a funcionar como um correspondente bancário, modelo adotado pelo restante do país no ano 2000, recebendo contas de água, luz, telefone, boletos bancários.

Sua missão consiste em “Encantar pessoas, promovendo saudabilidade, através de atitudes inovadoras e cidadãs”, e como visão, para o ano de 2008, “ser uma empresa de capital aberto, preparada para fusões e "joint-venture", com liderança consolidada no Nordeste, operando em

outras regiões do país, figurando entre as três primeiras empresas do ramo no Brasil". (PAGUE MENOS, 2007).

Tem como valores: respeito pela prescrição médica, e atenção à origem e validade dos produtos comercializados, que possuem registro sanitário; política comercial coloca o cliente como beneficiário; atendimento farmacêutico 24 horas, prestado por uma equipe motivada e preparada.

Seus princípios, por sua vez, são: os clientes são a sua razão de ser, os fornecedores, seus parceiros, os colaboradores, atores e beneficiários do seu desenvolvimento; são uma empresa cidadã, ética e pró-ativa nas relações com o governo; vêem a lucratividade como base para o desenvolvimento sustentável; e possuem agilidade e criatividade para melhores resultados.

O investimento em qualidade rendeu-lhe a primeira certificação ISO 9001 do Brasil, no segmento varejista, para um Centro de Distribuição, além de várias outras premiações, como: Top de Marketing da Brasmarketing nos anos de 1996, 1997 e 1998; Líder Empresarial, da Gazeta mercantil, de 1996 a 2004; Prêmio Internacional Quality Service, nos anos de 1997 e 2000; Prêmio Programa Alfabetização Solidária, nos anos de 1998 a 2005; Destaque Empresarial no Ceará, também de 1998 a 2005; Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, em 1999; Imagem Empresarial, da Gazeta Mercantil, em 1999; Solução Criativa em Software de Varejo, do Diário do Nordeste, em 2000; 1º lugar em vendas de medicamentos em Salvador, pelo Instituto O Globo de Pesquisa, e 1º lugar na preferência dos recifenses, pelo Instituto Hoop de Pesquisa de Mercado, em 2001; 1º lugar em "recall" como empresa do segmento farmácia mais lembrada pelo consumidor piauiense, pelo Instituto de Opinião Pública - IPOP, em 2002; 1º lugar entre as marcas mais lembradas pelos potiguares no segmento farmácia - Diário de Natal - Marcas que Marcam, nos anos de 2002, 2003, 2004 e 2005; 1º lugar como a marca mais lembrada em João Pessoa. Prêmio *Top of Mind* - Sistema Correio de Comunicação e CDL, nos anos de 2002, 2003 e 2004; Prêmio Responsabilidade Social FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará, em 2003; e Prêmio Delmiro Gouveia, pela Bolsa de Valores Regional, na categoria Maiores e Melhores, em 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005.

As ações de responsabilidade social empreendidas pela empresa contemplam o Programa de Doação de Ambulâncias, que já entregou 30 ambulâncias a instituições carentes em vários estados do país, escolhidas pela população; o Programa de Doação de Cadeiras de Rodas; o Programa de Alfabetização Voluntária; e a Infância Feliz pague Menos, e interferem, nesses 26 anos de existência, positivamente na vida de milhares de pessoas necessitadas em todo o país.

JOBEEK

A marca Jobek, da empresa Jobek do Brasil Indústria Têxtil, uma das maiores fabricantes e distribuidoras de redes e acessórios, no Brasil e no mundo, dos últimos 15 anos, presente em mais de 40 países e com uma oferta diversificada, capaz de atender as mais variadas demandas dos mais diferenciados mercados, é sinônimo tanto de qualidade, competência e cuidado com as necessidades de seus clientes, como de responsabilidade social e ambiental para as comunidades em que atua.

Localizada à Rua 5, s/n – Jenipapeiro, Cep: 61.900-000 Bairro: Jenipapeiro, Telefone: (85) 3371-4455; Fax: (85) 3371-0220, e e-mail: jobek@jobek.com.br, e administrada por Uli Haubner, ocupante do Cargo de Diretor, juntamente com Lucyêda M. Guimarães, Gerente Administrativo Financeiro, e Gerente de Negócios Exterior Sr. Giovani que foi entrevistado *in loco* no último dia 18 de abril, ocupa uma área total de 3,8 ha., e emprega 250 pessoas, sendo 200 em Maracanaú. Vale ressaltar que a empresa se espelha na observação e identificação das próprias necessidades dos clientes, levando em conta as peculiaridades de cada cultura e clima da região em que se encontram, para a criação de produtos que deram certo.

Apresentadas as informações constitutivas do perfil das empresas analisadas, pretende-se dar continuidade à construção desta dissertação propondo uma articulação entre discurso e prática em torno do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social nas organizações, com o intuito de verificar a validade dos pressupostos elaborados na problemática que deu origem a esta pesquisa.

5.2 Papel da empresa

Com o firme propósito de iluminar os questionamentos que antecederam a realização deste estudo e, atualmente, condicionam e mobilizam o seu desenvolvimento, procedeu-se à investigação naquela que se revela a sua etapa mais rica, a de campo, porquanto preenhe de significados passíveis de apreensão por meio da observação atenta do gestual, das falas entremeadas por pausas, exclamações e entonações outras que mais revelam do que escondem, do olhar sonhador ou orgulhoso do entrevistado que acompanha um e outro e proporciona, ao observador atento, traçar um quadro bem mais completo do que os cuidados meticulosos com o planejamento e elaboração gradativa da pesquisa lhe permitiram antever.

Este espírito, portanto, precedeu cada contato travado, cada sorriso e cada aperto de mão trocados tanto no decurso do agendamento como no momento específico da realização das entrevistas com os gestores das empresas pesquisadas, favorecendo a colheita de evidências que serão transformadas, a partir de agora, em análises contextualizadas da realidade da implementação das práticas de responsabilidade social nestas que são tidas como as melhores no estado do Ceará, de acordo com o olhar criterioso do Prêmio Delmiro Gouveia do ano de 2005.

Na categoria papel da empresa, ora em discussão, buscou-se obter resposta para as indagações relativas às subcategorias Definição de Responsabilidade Social Corporativa; A percepção sobre a expectativa da sociedade em relação ao papel social adequado às organizações, e O impacto que a Responsabilidade Social Corporativa exerce na competitividade das organizações.

Assim, as percepções dos entrevistados a respeito da definição da responsabilidade social corporativa dividiram-se entre o compromisso que deve existir com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e com o desenvolvimento sustentável e o bem comum. Três dos entrevistados, representantes das empresas, incluíram no escopo das ações de responsabilidade social, além das já mencionadas, os aspectos da obrigatoriedade legal para

com a sociedade, e dois deles foram mais além, abrangendo também as perspectivas relativas ao comprometimento com os objetivos financeiros da organização, fazendo coro aos ensinamentos de Kaufmann (1990) de que cabe à empresa moderna atuar com o foco em todas estas vertentes: no cumprimento à lei, no respeito aos interesses da comunidade e aos dos acionistas, no desenvolvimento nacional.

Confrontados com o questionamento acerca de como interpretam as expectativas da sociedade sobre o papel que devem desempenhar os entrevistados em sua atuação social, as entrevistadas foram unânimes em firmar o seu entendimento na crença de que a sociedade espera que a empresa atue, conjuntamente com o Estado, para proporcionar melhores condições de vida aos indivíduos.

Ainda dentro da mesma categoria analisada, e com os ecos da reflexão recém-elaborada ainda não inteiramente dissolvidos, novamente se percebe a presença de um consenso nas mentes dos gestores das empresas premiadas, quanto ao fortalecimento da imagem empresarial como o real impacto advindo do exercício da responsabilidade social corporativa na competitividade das empresas, à exceção da Jobek, que ampliou a sua resposta para incluir também o aumento da credibilidade e da rentabilidade no rol das conquistas decorrentes da implementação dessas práticas. A Norsa, por sua vez, afirma que a melhoria de sua credibilidade no mercado é uma resultante do fortalecimento da imagem corporativa, vantagem competitiva que considera mais expressiva angariada com o exercício da Responsabilidade Social.

Nesse sentido, comungam com a visão da responsabilidade social corporativa como estratégia de sucesso no enfrentamento da competitividade que ameaça a sobrevivência das organizações na contemporaneidade, acarretando vantagens competitivas nas diversas instâncias de atuação empresarial, dentre outros, Camargo (2001), Melo Neto e Fróes (2001) e Ashley (2002). Bateman e Snell, por sua vez, mencionam expressamente os benefícios provocados pelos investimentos nessas práticas sociais na melhoria da imagem da empresa, que consideram diretamente proporcional ao aumento nos resultados nas vendas, no faturamento e na participação de mercado das empresas que delas se utilizam como vantagem competitiva.

Entretendo as diversas análises realizadas a partir das respostas fornecidas pelos gestores das empresas eleitas como unidades de estudo, à guiza de fechamento desta categoria, percebe-se claramente que as organizações sabem exatamente o que estão a perseguir quando enveredam pelo caminho da adoção do exercício da responsabilidade social: o fortalecimento de sua imagem que, por sua vez, se traduz em vantagens competitivas, sobretudo pecuniárias.

No entanto, a mesma clareza não se pode apontar quando se pretende que definam o que vem a ser responsabilidade social corporativa. Nesse momento, prevalece o discurso política e socialmente correto, que a interpreta como um instituto que se volta, em primeira mão, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, incluídos, aqui, os colaboradores, para o desenvolvimento sustentável e o bem comum

Esse antagonismo evidenciado entre discurso e prática sugere a inexistência da concepção pura de empresa socialmente responsável como aquela que se dedica ao cumprimento de seu papel social de forma competente, por entendê-lo inafastável de sua existência como organização, restando o seu crescimento como consequência desta atuação, figurando, em seu lugar, organizações que se revestem desta característica tão-somente para servirem aos seus próprios objetivos empresariais.

O Quadro 6 consolida, em um só ambiente, as categorias de análise relativas ao papel da empresa na sociedade e os relatos dos entrevistados de cada uma das empresas objeto deste estudo, coroando-se o fechamento desta categoria com uma síntese da análise e da interpretação encetadas.

PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE		
CATEGORIA CONSTRUÍDA	CATEGORIA EMPÍRICA	CATEGORIA ANALÍTICA
1.1 Definição de responsabilidade social corporativa.	<p>“Para nós a Responsabilidade Social Corporativa, é um processo de proporcionar qualidade de vida, possibilitar emprego, pagar impostos, beneficiar a sociedade, gerar produtividade e lucro e repassar benefícios, assumir compromisso com o meio ambiente, com o social, o econômico e a comunidade.”</p> <p>“É a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade de uma maneira geral. Está presente desde a criação, faz parte da cultura”.</p> <p>“A Responsabilidade Social Corporativa para nós, além da obrigação legal, está ligada ao compromisso ético com a melhoria da qualidade de vida dos empregados”.</p> <p>“Responsabilidade Social Corporativa é como uma filosofia da empresa, faz parte da cultura da empresa, a empresa foi criada com o tripé de inovação, conveniência e cidadania”.</p> <p>“[...] para nossa empresa a responsabilidade social é o respeito aos cidadãos, compromisso ético na melhoria da qualidade de vida dos empregados”.</p> <p>“[...] a Responsabilidade social corporativa é traduzida como a forma de gestão que se define pela relação ética. e transparente da empresa com seus empregados, clientes, fornecedores e o governo”.</p>	De acordo com os depoimentos, as empresas sabem exatamente o que querem e o que podem ter em termos de vantagens competitivas, inclusive financeiras, quando se dedicam a atuar de forma socialmente responsável, certeza que se esvai quando o discurso pretende evidenciar a definição do que vem a ser este instituto de que se ocupam, assumindo como sua uma fala que interpretam ser o que a sociedade deseja ouvir, sugerindo, dessa forma, uma enorme distância entre o que são e o que uma empresa socialmente responsável é: genuinamente dedicada ao exercício de seu papel social por não poder dissociá-lo de sua própria existência organizacional.
1.2 A percepção sobre a expectativa da sociedade em relação ao papel social adequado às organizações.	<p>“[...] o que se percebe da expectativa da sociedade em relação ao papel da empresa, é de parceira do Estado para melhoria das condições do cenário existente.”</p> <p>“[...] acreditamos que a sociedade percebe que a empresa deve assumir um papel social complementar ao do Estado”.</p> <p>“[...] a expectativa da sociedade em relação ao papel social da empresa é a de agir em conjunto com o estado”.</p> <p>“A sociedade entende que a empresa deve trabalhar para a melhoria das condições dos indivíduos, contribuindo, juntamente com o Estado, para a redução dos elevados níveis de pobreza”.</p> <p>“[...] vejo que a percepção da sociedade é de que as empresas devem contribuir com o Estado”.</p> <p>“[...] para a sociedade, o papel das empresas é de contribuição, levando em conta a distância existente entre ricos e pobres”.</p>	Indubitavelmente, os entrevistados conhecem de perto as expectativas da sociedade em relação às empresas que conduzem, e atuam no sentido de atendê-las, ainda que de forma paliativa e pouco eficaz para a emancipação dos indivíduos, posto que a sua manutenção na indigência cidadã revela-se mais adequada a uma atuação pautada não na conscientização acerca da importância desse mister para a realidade complexa e pluricarenial da atualidade, e da obrigatoriedade de devolver, em forma de benefícios à comunidade, tudo que dela expropriou, mas numa estratégia negocial como outra qualquer, voltada para o lucro.

<p>1.3 O impacto que a responsabilidade social corporativa exerce na competitividade das organizações.</p>	<p>“Entendemos que ter um investimento de responsabilidade social resulta para a empresa um fortalecimento da imagem, e também nos ajudará em nosso desenvolvimento econômico e melhorará nossa competitividade”.</p> <p>“[...] o fortalecimento da imagem, apesar de ainda não percebido claramente alteração na competitividade.”</p> <p>“[...] mesmo não identificando de forma clara, mas acredito que haja o fortalecimento da imagem”.</p> <p>“[...] o reconhecimento de nossas ações está no retorno do público, quando buscam nossas lojas”.</p> <p>“[...] a preferência na busca de novos serviços, com o crescimento nos últimos anos, mostra o fortalecimento da imagem.”</p> <p>“[...] nosso mercado é externo e o impacto observado e não medido é na melhoria da credibilidade”.</p>	<p>Os depoimentos, aqui, revelam a convergência das visões dos entrevistados acerca do fortalecimento da imagem e, em alguns casos, da melhoria da credibilidade, que uns postulam como sendo consequência do primeiro, como o maior impacto que a responsabilidade social corporativa exerce na competitividade dessas organizações, embora seja uma colocação carregada de empirismo, pois nenhuma das empresas sabe, ou se preocupa em conhecer, como medir esse impacto.</p>
--	--	--

Quadro 6 – Categorias de análise: papel da empresa na sociedade

Fonte: elaboração da autora

5.3 Alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa

Dando continuidade à análise dos dados coletados, na categoria alicerces da implementação das práticas de responsabilidade social, estes estão aqui representados por quatro subcategorias: As razões do investimento em práticas de Responsabilidade Social Corporativa; Forma que expressa seus valores e seu pensamento sobre Responsabilidade Social Corporativa; As principais dificuldades encontradas na implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa; e Variáveis que facilitarão a adoção dessas práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Em relação às razões que suscitaram o investimento das empresas em responsabilidade social, novamente se evidenciou um consenso entre as opiniões emitidas pelos entrevistados, que apontaram os valores da cúpula empresarial como origem dessa realidade corporativa atual, à exceção, mais uma vez, da Jobek, cujo entrevistado apresentou como resposta todas as

opções elencadas no roteiro, abrangendo, também, a perspectiva da conquista de vantagem competitiva, e a pressão social emergente e progressiva nessa direção.

Quanto à forma que as empresas utilizam para evidenciar os valores informados como motivadores dos investimentos nas práticas de responsabilidade social corporativa e o seu pensamento acerca deste instituto, as declarações de missão e visão foram eleitas por quase todos os entrevistados como os canais que melhor expressam essas normas que assumem como determinantes de sua atuação cotidiana. Exceção feita à empresa Norsa, que apontou o Código de Ética e as normas e regulamentos como os instrumentos utilizados para expressar seus valores e seu pensamento acerca da Responsabilidade Social Corporativa.

Os entrevistados das empresas como Pague Menos, Jobek e Celene foram além dessas definições discursivas e apontaram as políticas, os projetos e as atitudes, como formatos complementares indissociáveis, quando se trata de construir, no imaginário da sociedade em que se inserem, um quadro que traduza, completa e coerentemente, suas intenções como organizações.

Em relação aos empecilhos que surgiram no decorrer da implementação das práticas de responsabilidade social por parte das organizações em estudo e à percepção acerca de que atitudes poderiam vir a exercer impactos positivos, como aspectos facilitadores deste processo, acha-se por bem esclarecer que as respostas fornecidas pelos entrevistados para ambas as indagações serão analisadas em conjunto, por se tratar, efetivamente, de dois aspectos complementares de um questionamento maior, contemplando quase a totalidade dos pressupostos que orientaram a elaboração desta pesquisa. Ao mesmo tempo, estabelece-se que o início da abordagem não primará pelo seguimento da ordem em que foram realizadas as perguntas, até então norteadora das análises construídas, por se entender que, tratando primeiramente dos aspectos facilitadores, será mais fácil o entendimento dos dificultadores referenciados.

Falta de conhecimento sobre a base teórica de responsabilidade social corporativa e mudança de comportamento social, dessa forma, foram as manifestações elaboradas pelas

entrevistadas para representar, respectivamente, os dificultadores e os facilitadores do exercício efetivo deste instituto. O executivo da Pague Menos, em uma ampliação desse entendimento, reforçou que o afirmar-se socialmente responsável é, indiscutivelmente, um aspecto inerente à cultura empresarial. A ausência de uma cultura social que priorize o consumo de produtos e serviços disponibilizados pelas empresas socialmente responsáveis, em detrimento das que não revelam uma atuação nesse sentido, também foi apontada, desta feita pelo entrevistado da Norsa, como a maior dificuldade na implementação das práticas desse instituto.

Partindo-se da afirmação coletiva de que uma mudança de comportamento resultaria em ganhos para a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa, pode-se evidenciar as seguintes situações: em primeiro lugar, que há uma consciência estabelecida no meio organizacional de que as justificativas sobre as quais se apóiam essas práticas não refletem a verdadeira dimensão da responsabilidade social. Dito de outro modo, as empresas têm pleno conhecimento de que a introdução deste instituto em seu meio não obedece aos alicerces responsáveis pelo seu surgimento ou às diretrizes que orientam a sua implementação.

O interessante desta assertiva é que pode ser corroborada, ao longo de toda a construção teórica afeita a esta categoria, sobretudo, pela utilização do modo imperativo dos verbos, ou do condicional, nos discursos dos autores, sempre que associados à prática responsável nas organizações, dando a entender que as empresas, se quiserem ser consideradas socialmente responsáveis, *devem* agir dessa ou daquela forma, ou que a adoção dessas práticas só incorrerá em sucesso *se* precedida deste ou daquele procedimento.

Outra situação que merece destaque, ainda dentro da mesma subcategoria, diz respeito à contradição que se estabelece entre a necessidade ora referenciada de mudança de comportamento e o entendimento da missão, visão e valores como formas de expressão dos valores e pensamento sobre responsabilidade social corporativa, sugerindo, dessa forma, que as declarações de missão e visão, longe de refletir o propósito de sua existência e as crenças acerca de onde deseja chegar, consistem, tão-somente, em mero cumprimento do que reza o manual das “crenças sobre negócio” de Mintzberg, Simons e Basu (2002).

O quadro pintado a partir das colocações dos entrevistados acerca dos alicerces de implementação de práticas de responsabilidade social corporativa, revela organizações conduzidas pelos valores oriundos da alta administração e pelas suas declarações de visão e missão, remetendo a algumas das fases preconizadas por Werre (2003) para que o processo se verifique de forma a resultar em mudança organizacional. No entanto, a falta de consciência relativa ao que vem, efetivamente, a ser responsabilidade social corporativa só reforça o entendimento apresentado na categoria anterior, de que não se está diante de uma prática efetiva de responsabilidade social corporativa, porquanto não assumida pela organização como um fim em si mesma, mas como um meio de angariar os benefícios que costumam sempre andar atrelados a sua implementação, restando confirmados, dessa forma, os pressupostos de que esta implementação não se orienta pelos alicerces teóricos, e de que as dificuldades encontradas durante o seu trajeto relacionam-se à falta de conhecimento acerca desses mesmos alicerces.

O Quadro 7 também apresenta as categorias de análise, desta feita, relativas aos alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa, com os respectivos relatos dos entrevistados e as conseqüentes análises e interpretações.

ALICERCES DA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA		
CATEGORIA CONSTRUÍDA	CATEGORIA EMPÍRICA	CATEGORIA ANALÍTICA
2.1 As razões do investimento em práticas de responsabilidade social corporativa.	<p>“[...] Valores da alta direção, faz parte de nossos valores”.</p> <p>“[...] Nossos valores, temos consciência de nossa responsabilidade na sociedade”</p> <p>“[...] Cultura da empresa, vinda da história familiar, onde a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores deve ser constante”.</p> <p>“[...] Valores da alta direção”.</p> <p>“Valores da alta direção [...] a empresa preocupa-se com o social, de forma a devolver a sociedade.”</p> <p>“[...] Os valores da alta direção são a base, porém, a pressão social e a vantagem</p>	<p>As falas dos entrevistados, aqui também, caminham na mesma direção, investindo os valores da alta direção da condição de deflagradores por excelência do processo que culminou no investimento em práticas sociais, aliados, em uma das empresas, à perspectiva da conquista de vantagem competitiva e à pressão social. E aqui, também, o sentimento que impera é o de que não é a consciência ética ou mesmo dos ditos valores que produz essa unanimidade de opiniões,</p>

	competitiva têm contribuído para o desenvolvimento de novas ações”.	mas o que um discurso pautado na ética e nos valores acarreta para a imagem empresarial, refletindo, ao mesmo tempo, positivamente, nos cofres organizacionais.
2.2 Forma por meio da qual expressa seus valores e seu pensamento sobre responsabilidade social corporativa.	<p>“[...] Nossa empresa utiliza todas as formas para expressar [...] na missão e visão, através do código de ética, normas e regulamentos, as políticas existentes na organização e nos projetos sociais.”</p> <p>“Na missão e visão, nas políticas internas da organização projetos sociais.”</p> <p>“Na política de pessoal”</p> <p>“[...] na missão e visão, e nos projetos sociais.”</p> <p>“[...] na missão e visão, projetos e políticas de pessoal”.</p>	Os depoimentos apontam para as formas mais conhecidas e disseminadas de expressão das intenções empresariais, que são as declarações de missão e visão, acrescidas, em alguns relatos, dos códigos de ética, políticas, projetos e atitudes, declinados como canais complementares tão importantes quanto as primeiras, quando o assunto é construir uma imagem positiva no imaginário social acerca da empresa.
2.3 As principais dificuldades encontradas na implementação das práticas de responsabilidade social corporativa.	<p>“A falta de conhecimento sobre a base teórica da responsabilidade social corporativa, e a cultura social”.</p> <p>“A falta de conhecimento sobre a base teórica da responsabilidade social corporativa, é fato, pois a transparência e conhecimento de todas as ações de melhorias existentes ocorreram a partir da introdução do programa da qualidade.”</p> <p>“A falta de conhecimento sobre a base teórica da responsabilidade social corporativa”</p> <p>“[...] essas práticas, como já disse, são parte da cultura da empresa, desse modo, ao serem admitidos na empresa, a responsabilidade social se faz presente”.</p> <p>“A falta de conhecimento sobre a base teórica da responsabilidade social corporativa”</p> <p>“A falta de conhecimento sobre a base teórica da responsabilidade social corporativa”.</p>	A maior dificuldade, relatada por todos os entrevistados, para a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa, reside no desconhecimento acerca das bases teóricas desse instituto. Dois outros aspectos são apontados, respectivamente, pelos entrevistados da Pague Menos e da Norsa, como óbices para a sua concretização: a cultura, já introjetada pelas organizações, de assumir-se socialmente responsável, quando, muitas vezes, não o são, apenas por tratar-se de um discurso que angaria, quando nada, a simpatia de clientes e sociedade, como um todo; e a falta de uma cultura social de valorização dos produtos de empresas que atuem com responsabilidade social, em detrimento das que não o fazem, presente em alguns mercados alienígenas, mas ainda incipiente em sua vertente nacional.
2.4 Variáveis que facilitarão a adoção dessas práticas de responsabilidade social	<p>“Valores da alta direção”</p> <p>“Valores da alta direção”</p>	A unanimidade estrondosa das opiniões dos entrevistados, depositando nos valores da alta direção o

corporativa.	“Valores da alta direção” “Valores da alta direção” “Valores da alta direção” “Valores da alta direção”	condão de funcionar como um facilitador no processo de implementação das práticas de responsabilidade social corporativa, gera um novo questionamento: se os valores da alta direção foram apontados como estopim da deflagração desse processo, e a eles se atribui a propriedade das chaves que iriam (no condicional) abrir as portas e deixar acontecer mais facilmente a implementação em estudo, isso significa que nem esses valores estão tão presentes assim na implantação das práticas, como querem fazer crer os entrevistados, nem a cultura da responsabilidade social corporativa se encontra devidamente disseminada e introjetada nas almas dos colaboradores, porquanto precisam da alta direção para acontecer em plenitude.
--------------	--	---

Quadro 7 – Categorias de análise: alicerces da implementação de práticas de responsabilidade social corporativa

Fonte: elaboração da autora

5.4 O processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática

A análise da última das categorias que contemplam o processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa inicia-se com um questionamento acerca de como as empresas entrevistadas se comunicam com os seus diversos interessados, para o qual as respostas, em unísono, abrangeram desde a divulgação, interna e externamente, de informativos, a utilização da mídia, as pesquisas de opinião, caixas de sugestões, encontros periódicos, até a disponibilização, dentre outros relatórios, do Balanço Social, numa espécie de prestação de contas social de sua atuação e contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que se insere.

O próximo passo encetado se direcionou ao conhecimento do processo por meio do qual se pode evidenciar a presença da Responsabilidade Social Corporativa no planejamento estratégico da empresa. As respostas fornecidas pelos entrevistados rumaram no sentido de reputar caracterizada a inserção deste instituto no referido planejamento por meio do compromisso efetivo, assumido por todos os escalões da empresa, de forma permanente e estruturada, com a sua atuação social. O entrevistado da Norsa, detalhando e exemplificando o entendimento aqui exposto, amplia as características para abranger, nesta inserção, o envolvimento dos *stakeholders* nas estratégias empresariais e a análise das necessidades sociais mais significativas, promovendo-as a oportunidades de atuação. Na prática, a Norsa trabalha por meio de parcerias estabelecidas com ONGs e poder público, dentre outros *stakeholders*, e nem sempre a implementação da prática acontece como planejado, como foi o caso da implementação do projeto Prato Popular, em Maracanaú (CE), em que nem a Prefeitura do Município e nem a empresa que se dispôs a atuar como parceira honraram seus compromissos.

O entendimento em evidência sugere, novamente, um descompasso entre discurso e prática, que pode ser evidenciado, só para citar um exemplo, no fato de que nenhuma das empresas dispõe de um espaço específico, previsto, inclusive, no organograma, com pessoal destacado pela organização para se responsabilizar efetivamente pela Responsabilidade Social Corporativa, com recursos próprios disponíveis para investimentos em ações dessa natureza, e, sobretudo, que sejam envolvidos no processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Na seqüência, procurou-se entender o modo pelo qual se concretizou o processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa nas empresas pesquisadas. Todos os entrevistados das eleitas (empresas pesquisadas), exceto o da Pague Menos, apontaram o envolvimento e a participação da alta administração da empresa como o fator responsável pela concretização efetiva desse processo. Curiosamente, as razões que levaram essas organizações a investir em Responsabilidade Social Corporativa também foram os valores originários da mesma fonte.

É fato que a implementação da Responsabilidade Social Corporativa se fundamenta, de modo geral, nos valores empresariais. No entanto, é fato, também, que esses valores só provocam mudanças comportamentais quando introjetados por todos quantos fazem a organização. Senge (1995) corrobora este entendimento, ensinando, ainda, que os valores, quando articulados, mas ignorados, provocam o isolamento de parte significativa dos esforços direcionados para a visão compartilhada.

Dessa forma, declarar que os valores emanados da alta cúpula foram responsáveis tanto pela adoção, quanto pela concretização da Responsabilidade Social parece evidenciar que os valores das organizações não estão devidamente apropriados por aqueles que as fazem, necessitando, assim, da interferência da alta administração para que as coisas aconteçam.

Quanto ao executivo /entrevistado da Pague Menos, para responder ao questionamento acerca da concretização do processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa, declarou que afirmar-se socialmente responsável já faz parte da cultura empresarial, mesma resposta utilizada quando confrontada com a investigação relativa aos dificultadores (às dificuldades) encontradas para essa implementação. O discurso sugere que a Pague Menos já nasceu socialmente responsável, não tendo necessidade, portanto, de se submeter a um processo específico de implementação deste instituto, bastando-lhe, para tanto, manter-se em plena atuação, neste sentido.

A manutenção da prática de Responsabilidade Social Corporativa é o tema da nova pergunta direcionada aos entrevistados. A importância deste questionamento reside no fato de que a etapa mais difícil de todo e qualquer empreendimento que implique mudanças e que se pretenda duradouro é, justamente, a continuidade do que foi construído. Nas empresas selecionadas, a manutenção se realiza na continuidade dos projetos sociais desenvolvidos, muitos dos quais, como já verificado, resultam em benefícios significativos para melhorar as condições de vida da população carente, ainda que de modo paliativo, e por meio da conquista de certificação, reputada por Grüniger e Oliveira (2002) como fonte de benefícios substanciais para os envolvidos, ou premiação, valendo-se, sempre que necessário, das pesquisas de opinião/satisfação junto aos interessados.

No intuito de verificar se as empresas monitoram as ações na área de Responsabilidade Social Corporativa de suas concorrentes, foi solicitado que os entrevistados respondessem se consideravam que essas práticas eram comuns entre elas. Nenhum dos entrevistados detinha essa informação, resposta que pode significar, tanto que as selecionadas não se preocupam em investigar o que suas concorrentes estão fazendo, quanto que, ao analisá-las, não se ocupam de suas práticas socialmente responsáveis..Somente uma empresa mencionou no caso das parcerias precisava acompanhar as praticas concorrentes

No mesmo caminho, solicitou-se dos entrevistados que declarassem que vantagens competitivas vêm sendo obtidas com a implementação e consequente manutenção, nos empreendimentos que representam, das práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Com a mesma unanimidade que vem orientando toda esta pesquisa, os entrevistados afirmaram não mensurar o retorno das práticas.

As respostas obtidas a partir dessa colocação ensejam o entendimento de que o discurso científico dominante, que aponta as práticas de Responsabilidade Social Corporativa como uma atitude estratégica, voltada para o retorno, capaz de criar diferencial competitivo, produzir melhorias na imagem empresarial, fomentar a credibilidade, estreitar relacionamentos, entre outras coisas (BATEMAN e SNELL, 1998; CAMARGO, 2001; MELO NETO E FROES, 2001; ASHLEY, 2002), embora reproduzido, em parte, nos corredores das organizações, não guarda proximidade com a prática propriamente dita.

Com o Quadro 8, encerra-se a abordagem das categorias de análise, com os relatos dos entrevistados acerca do processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática, e as respectivas análises.

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA PRÁTICA		
CATEGORIA CONSTRUÍDA	CATEGORIA EMPÍRICA	CATEGORIA ANALÍTICA
3.1 Formas estabelecidas para dialogar com suas	“Aqui na empresa esse dialogo, essa comunicação, tem valor distinto, evidenciado por diversas publicações, cada uma para um público específico, como o expediente Casa,	Esta é uma questão em que não foram visualizadas discrepâncias ou controvérsias, porquanto, o

<p>diversas partes interessadas sobre a atuação social.</p>	<p>um jornal direcionado aos colaboradores e a seus familiares, produzido e editado pela Oficina de Conteúdo, que publica fotos e matérias diversas, com a participação direta dos empregados e família. E o Info Norsa, publicação bimestral voltada ao público interno. Além disso, o Balanço Social também é uma forma de comunicação com governo e acionistas, assim como o são os informativos para os clientes divulgados através da mídia, e o diálogo com a comunidade sobre algumas de suas necessidades que a empresa possa vir a sanear.”</p> <p>“Canais formalizados de comunicação não existem, com os colaboradores, temos uma comunicação muito próxima, a reunião do bom dia que acontece todas as segundas-feiras onde são dadas sugestões. Eles têm acesso à conversa com o presidente da empresa. Existe na empresa uma valorização muito grande do colaborador”.</p> <p>“O dialogo existente acontece de maneira informal, através de conversas diretas, ou acesso à diretoria, [...] sugestões são ouvidas sobre algumas necessidades dos empregados [...] melhorias de benefícios”.</p> <p>“Nossa empresa tem um diálogo muito aberto com os colaboradores, através de reuniões onde são ouvidas as sugestões. Com a mídia [...] Publicação do Balanço Social [...] Caixas de sugestões com o publico interno e externo. Utilizamos informativos sobre nossas ações”.</p> <p>“Na empresa, procuramos sempre divulgar e acatar sugestões dos colaboradores, a Coleta seletiva, como ação de preservação e defesa do meio ambiente, tem internalizado essa cultura [...] Publicação do Balanço Social”.</p> <p>“[...] a empresa está sempre atenta às necessidades dos colaboradores, acatando sugestões, como a embalagem das redes, que foi uma criação dos colaboradores [...] com relação aos clientes, por se tratar de um mercado (exterior) mais consciente, estamos sempre trocando idéias e as sugestões [...] publicação do Balanço Social”.</p>	<p>que se evidenciou é que as empresas realmente conhecem seus <i>stakeholders</i> e sabem as melhores maneiras de dialogar com eles, utilizando-as.</p>
<p>3.2 Característica de responsabilidade social corporativa no planejamento estratégico.</p>	<p>“A inserção da Responsabilidade Social Corporativa no planejamento estratégico da empresa é um compromisso permanente, que envolve todos os escalões da empresa, assim como a participação de todos (fornecedores, clientes, parcerias estabelecidas com ONGs e poder público)”.</p> <p>“Há todo um movimento envolvendo a direção da empresa, colaboradores, em todos os níveis, que assumem o compromisso interna e</p>	<p>Os depoimentos apontam para uma caracterização da inserção da responsabilidade social corporativa no planejamento estratégico das empresas, basicamente, por meio do compromisso efetivo, assumido por todos os escalões da empresa, de forma permanente e estruturada, com a sua</p>

	<p>externamente de incorporar uma atuação social responsável ao planejamento estratégico empresarial”.</p> <p>“Aqui na empresa todos se comprometem com o trabalho social, e é assim que a empresa expressa a adoção da responsabilidade social corporativa no planejamento estratégico”.</p> <p>“A responsabilidade social no planejamento estratégico, aqui na empresa, se caracteriza pelo compromisso assumido por todos, desde o mais alto executivo até o mais simples dos colaboradores, com a prática social responsável”.</p> <p>“Pelo compromisso efetivo de todos os escalões da empresa de forma permanente e estruturada com a sua atuação social”.</p>	<p>atuação social. No caso do entrevistado da Norsa, tem-se como característica, ao mesmo tempo, o envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais e a análise das necessidades sociais mais significativas, promovendo-as a oportunidades de atuação. Na prática, a Norsa trabalha por meio de parcerias estabelecidas com ONGs e poder público, dentre outros <i>stakeholders</i>, e nem sempre a implementação da prática acontece como planejado, como foi o caso da implementação do projeto Prato Popular, em Maracanaú (CE), em que nem a Prefeitura do Município e nem a empresa que se dispôs a atuar como parceira honraram seus compromissos.</p>
<p>3.3 Forma de concretização do processo de implementação da responsabilidade social corporativa.</p>	<p>“Aqui na empresa, a implementação das práticas sociais contou com o envolvimento e a participação da alta direção”.</p> <p>“Acho que os executivos foram os grandes responsáveis pela concretização da responsabilidade social aqui na empresa”.</p> <p>“Já é uma prática nossa, desde a criação da empresa, de afirmar-se socialmente responsável, portanto, não há que se falar em implementação”.</p> <p>“O envolvimento e a participação da alta direção da empresa foram indispensáveis para a concretização da responsabilidade social em nosso meio, processo que aconteceu por meio de etapas, de sensibilização e treinamento dos colaboradores. O treinamento, inicialmente, não foi de todo satisfatório, mas, por já fazer parte da cultura da empresa, passou a acontecer normalmente, e agora os resultados são bem melhores”.</p> <p>“Pelo envolvimento e participação da alta direção”.</p> <p>“A responsabilidade social corporativa se transformou em realidade, aqui na empresa, somente pelo envolvimento e participação da alta direção”.</p>	<p>Todos os entrevistados das empresas escolhidas para objeto de estudo desta dissertação, exceto o da Pague Menos, declararam que a participação e o envolvimento da alta administração da empresa foram a forma primeira e principal de concretização dessa prática. O entrevistado da Pague Menos, no entanto, a julgar pela sua atitude sempre que é solicitado a responder perguntas que dizem respeito ao início ou ao processo de implementação das práticas de responsabilidade social corporativa na organização, age como se a Pague Menos já tivesse nascido como uma empresa total e plenamente responsável.</p>
<p>3.4 Forma de verificação da</p>	<p>“A gente continua trabalhando nos projetos sociais que foram criados e, ao mesmo tempo,</p>	<p>Os entrevistados das empresas selecionadas</p>

<p>manutenção das práticas da responsabilidade social corporativa.</p>	<p>procura desenvolver novas formas de atuação social, sempre que possível. A premiação é importante”.</p> <p>“A premiação é uma forma que a gente entende que demonstra que a gente continua mantendo as práticas sociais responsáveis. Outro fator de revelação da manutenção são as próprias práticas, que continuam acontecendo”.</p> <p>“Eu acho que se pode verificar se nós estamos atuando com responsabilidade social pelos nossos projetos, pelos prêmios que a gente obtêm, como esse (O Delmiro Gouveia) e, de vez em quando, a gente faz pesquisas para saber como estamos indo neste aspecto”.</p> <p>“Mantendo os projetos, obtendo premiação e ouvindo os interessados”.</p> <p>“Pelo menos três maneiras podem ser utilizadas para verificar se a empresa continua atuando de forma responsável socialmente: pela continuidade dos programas e projetos, pelos prêmios que são concedidos e por pesquisas junto a todos os interessados”.</p> <p>“As três maneiras (continuidade dos projetos, obtenção de prêmios e pesquisas) são utilizadas pela empresa para avaliar a nossa atuação social”.</p>	<p>apontaram tanto a obtenção de premiação, como a continuidade dos projetos e as pesquisas de satisfação como formas plausíveis pelas quais se pode evidenciar a manutenção de sua atuação corporativa responsável.</p>
<p>3.5 A existência da continuidade dos projetos sociais desenvolvidos comuns entre as principais empresas concorrentes.</p>	<p>“Não acho que nenhuma concorrente nossa atue da forma que nós atuamos em responsabilidade social”.</p> <p>“Eu realmente desconheço como estão atuando os nossos concorrentes, nesse sentido”.</p> <p>“Não sei dizer”.</p> <p>“Não sei dizer”.</p> <p>“Não sei dizer”.</p> <p>“Não sei dizer”.</p>	<p>Não se sabe ao certo se a resposta fornecida por quase todos os entrevistados ao questionamento acerca da prática socialmente responsável de seus concorrentes, acenando com o desconhecimento a esse respeito, exceção feita a Pague Menos, cujo entrevistado referiu-se ao fato de desconhecer tão-somente que alguma concorrente atuasse tal e qual a empresa, do ponto de vista social, mostra despreparo, despreocupação ou desinteresse, quando da investigação de seus negócios, relativo às suas práticas socialmente responsáveis.</p>
<p>3.6 As vantagens competitivas com a implementação e manutenção de práticas de</p>	<p>“Não medimos”.</p> <p>“Não medimos”.</p> <p>“Não medimos”.</p>	<p>Aqui também, em relação às vantagens competitivas auferidas com a adoção das práticas de responsabilidade social corporativa, nenhum dos entrevistados afirma</p>

responsabilidade social corporativa.	“Não medimos”. “Não medimos”. “Não medimos”.	mensurar o retorno das práticas. De novo, outros questionamentos advêm: não mensuram porque não querem, não acreditam, não sabem, não têm interesse?/
--------------------------------------	--	---

Quadro 8 – Categorias de análise: o processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática
Fonte: elaboração da autora

Realizando uma síntese de todos os dados coletados, algumas evidências, dignas de menção, se fazem perceber. Relativamente ao papel da empresa na sociedade, os depoimentos dos entrevistados das seis unidades de análise indicam que ainda não se pode falar na existência de uma empresa efetivamente responsável socialmente, cuja atuação tenha como móvel a consciência de que ser responsável com o público, interno e externo, com a sociedade como um todo e com o ambiente é um elemento intrínseco a sua própria natureza, portanto, anterior mesmo à realização dos objetivos empresariais, que lhe são conseqüentes.

Coerentemente com o posicionamento anterior, na categoria alicerces de implementação de práticas de responsabilidade social corporativa, novamente se verifica uma atuação indubitavelmente positiva e com reflexos significativos nas comunidades em que se inserem as empresas objeto da pesquisa que, no entanto, não se configura especificamente em prática socialmente responsável, porquanto conduzida pela alta administração, que a define, decreta a sua implementação e delimita escopo e prazo de manutenção. Os verdadeiros responsáveis pela sua execução não demonstram conhecimento acerca das bases que a fundamentam, o que impede a sua assunção como um fim em si mesma, restando-lhes, tão-somente, a prática voltada para a obtenção de retorno institucional e, principalmente, econômico.

Uma releitura dos depoimentos relativos ao processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática, contemplando, basicamente, atenção às necessidades e acolhimento das sugestões dos *stakeholders*, compromisso disseminado pela organização como marca da inserção da responsabilidade social no planejamento estratégico, indispensabilidade do envolvimento (leia-se condução) da alta administração para a sua concretização, manutenção das práticas, projetos, atitudes e premiação como meios de evidenciação da continuidade do exercício da responsabilidade social, desconhecimento

acerca da atuação dos concorrentes nessa seara e ausência de mensuração das vantagens competitivas advindas da implementação e manutenção dessas práticas, revela, mais uma vez, a dissociação existente entre prática e fundamentação teórica, sugerindo apenas o seguimento de um mais ou menos padronizado trajeto que vai findar na obtenção de retorno prevista anteriormente.

Não paira nenhuma dúvida acerca do incremento progressivo da disseminação das práticas sociais no meio organizacional e de sua importância para aqueles que delas se beneficiam. No entanto, fica patente, por meio das vozes dos gestores das empresas pesquisadas, que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que essas práticas, exercidas mais dentro dos moldes da filantropia, possam ser efetivamente denominadas de responsabilidade social corporativa.

CONCLUSÃO

Uma linha tênue separa o desenvolvimento da pesquisa e as considerações que são tecidas a respeito de seus respectivos resultados, linha essa que acabou de ser transposta, depois de um longo e, em alguns momentos, bem árduo, percurso trilhado na sua construção.

Pretende-se, neste final, tão-somente juntar as diversas pontas de fios tecidas ao longo da construção teórica e prática e apresentar a resposta ao problema, a consecução dos objetivos e a verificação dos pressupostos.

Nesse sentido, retoma-se, inicialmente, a responsabilidade social corporativa e seus reflexos na competitividade das empresas cearenses, como objetivo eleito, diretriz de todo o processo.

No decurso de sua realização, percebeu-se que, a despeito da crença, recente, que está caindo no senso comum de que o envolvimento comunitário, por parte das organizações, além de obrigatório, na atualidade, gera uma vantagem competitiva, razão pela qual estaria sendo cuidadosamente avaliado, por todas as empresas, nenhuma das organizações pesquisadas afirma mensurar os reflexos das suas práticas de responsabilidade social, traduzidas como vantagem competitiva.

Dando início à reconstrução do trajeto empreendido para o desenvolvimento da pesquisa, revela-se que nas três etapas da construção teórica, correspondendo, respectivamente, aos três primeiros objetivos específicos elaborados, foram realizadas a descrição dos muitos e diversificados conceitos relativos às práticas de responsabilidade social empresarial e o conseqüente impacto na competitividade das empresas, uma discussão acerca dos alicerces do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa; e, por último, a verificação da normalização da implementação, dos instrumentos para certificações e da evidenciação de Responsabilidade Social Corporativa.

A investigação acerca dos alicerces que orientam a implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa nas empresas, último dos objetivos, consistiu na quarta e quinta etapas deste estudo.

Assim, com relação à primeira dentre as categorias de análise do estudo, papel da empresa na sociedade, percebeu-se que as organizações estão cientes do que esperam – o fortalecimento de sua imagem - quando mergulham no mundo da responsabilidade social empresarial, apostando na tradução dessa visibilidade em vantagens competitivas, embora não consigam definir com clareza o que vem a ser responsabilidade social, adotando, por conseguinte, o discurso que a toma como uma panacéia apropriada para melhorar as condições de vida dos indivíduos.

Já na categoria alicerces de implementação de práticas de responsabilidade social corporativa, as organizações são conduzidas nesse sentido pelos valores e princípios que emanam da alta direção da empresa. No entanto, essas mesmas empresas não se encontram plenamente conscientes do que representa, verdadeiramente, a responsabilidade social corporativa, sugerindo a inexistência de uma prática efetiva de responsabilidade social, porquanto não incorporada como um fim, mas como um meio de melhorar a competitividade e as finanças empresariais.

Na categoria processo de implementação da responsabilidade social corporativa na prática, última das analisadas, evidenciou-se que a comunicação das empresas com seus *stakeholders* é bem efetiva e abrange várias formas, dependendo do público com quem pretendem dialogar, e que os entrevistados dessas empresas incorporam que este instituto é

um compromisso firmado por e entre todos que fazem a organização, sendo este o elemento caracterizador da responsabilidade social no planejamento estratégico. Quanto à forma de viabilização de suas práticas decorre primeiramente da participação e envolvimento da alta administração, e se mantém, por meio da continuidade dos programas e projetos adotados.

Consubstanciada no referencial teórico desenvolvido, nos dados coletados e nos resultados produzidos, chega-se, neste momento, à verificação da validade ou não dos pressupostos eleitos como verdade no início desta pesquisa.

- a) A implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa não está baseada em alicerces teóricos.

A Responsabilidade Social Corporativa foi definida, pelos entrevistados, como obrigação, forma de melhoria de vida dos indivíduos, compromisso, meio de gerar produtividade e lucro, cultura empresarial, respeito ao cidadão, modelo de gestão, entre outros tantos significados que vem assumindo ao longo de sua não muito extensa existência. Sugere o desconhecimento das bases teóricas que a norteiam o que, por sua vez, implica uma atuação pontual, fragmentada e desarticulada.

- b) As dificuldades de implementação estão relacionadas à falta de conhecimento dos alicerces.

O desconhecimento acerca desses alicerces teóricos como o maior responsável pelas dificuldades específicas da implementação foi assumido literalmente pelos entrevistados, restando este pressuposto validado.

- c) A implementação e divulgação dessas práticas buscam um reflexo positivo da atuação social da empresa para a obtenção de um diferencial competitivo.

No caso específico da implementação e divulgação das práticas de responsabilidade social corporativa, percebeu-se que as empresas atuam socialmente e difundem essa atuação com o intuito maior de que suas atitudes venham a traduzir-se positivamente como vantagem competitiva, porque entenderam que é possível auferir ganhos de uma atuação externa e internamente responsável.

Assim, validados os pressupostos, e a título de encerramento, verifica-se que a dimensão da responsabilidade social como meio de auferir vantagens competitivas, apesar de ter sido incorporada pelos entrevistados ao seu cotidiano, não o foi pelas razões nas quais foi forjada, como um fim em si mesma, capaz de modificar substancialmente a história social, política e econômica, embora sejam visíveis as melhorias que acarreta, mas como mais uma estratégia voltada para a ampliação dos resultados financeiros dessas organizações.

RECOMENDAÇÕES

Em decorrência do estudo desenvolvido e baseado nos resultados obtidos, são realizadas algumas recomendações consideradas relevantes para trabalhos futuros.

1. *ampliar* os estudos desenvolvidos sobre responsabilidade social corporativa, dada a sua relevância para a sociedade como um todo, porquanto sejam as organizações um elemento indissociável desta vida em sociedade e, como tal, exercendo um papel de relevância em sua tessitura;
2. *aprofundar* os estudos acerca, primordialmente, da implementação e das práticas de responsabilidade social corporativa, cogitando a possibilidade de estabelecimento de alguns indicadores que permitam mensurar, adequadamente, os reflexos deste instituto na competitividade das empresas; e
3. *reproduzir* a pesquisa, ampliando a sua abrangência para envolver outras unidades político-administrativas do estado, sobretudo porque a metodologia eleita para esta investigação não possibilita a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ADBIV, 2006. *III Pesquisa nacional sobre responsabilidade social nas empresas*. Disponível em: <<http://www.nf.org.br/imagens/participe/PesquisaResponsabilidadeSocial.doc>>. Acesso em: 04 jan. 2007.

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1998.

AGUILAR, F. J. *A ética nas empresas*. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES FILHO, Antônio. *Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis: 2000.

ANSOFF, R. *Voluntary control of meta-motivational states in reversal theory*. Paper presented at the Ninth International Congress on Reversal Theory in Toronto, Canada, 1999.

ARRUDA, Maria Cecília C. de et al. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, edições 70, 1977.

BARICH, Howard; SRINIVASAN, V. Prioritizing marketing image goals under resource constraints. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 34 (4), p. 69-77, Summer, 1993.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. *Administração: construindo a vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BEDIN, G. Antônio. Estado, cidadania e globalização do mundo: algumas reflexões e possíveis desdobramentos. In: Odete Maria de Oliveira (Coord.). *Relações internacionais e globalização: grandes desafios*. Rio Grande do Sul: Ed.Unijuí, 1997.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. 254 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BOWIE, N.. The moral obligations of multinational corporations. In: S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 1988, p. 97-113.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. 4. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRITISH STANDARD. *BS 8800: Diretrizes para sistemas de gerenciamento de segurança e saúde ocupacional*. 1996.

BSD BRASIL. *Saiba mais sobre a AA1000*. 2002. Disponível em: <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/aa1000.html>. Acesso em: 10 fev. 2007.

BULOS, Uadi Lammêgo. *Constituição Federal Anotada*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2001.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAMARGO, Mariângela; FRANCO, Suzuki; MAYMI, Fabiana; et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégia de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

CAMARGO, Mariângela Franco de e col. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2001.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*. London, v. 30, n. 3, June 1997. p. 442-445.

CAMPOS, Sarah Camargo; SANTOS, Rosany Correa dos. *Um estudo empírico sobre a correlação entre Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a Performance Financeira (CFP) nas empresas participantes do Premio Delmiro Gouveia 2005*. 2006.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder*. *Business Horizons*, 1991, 34(4), p. 39-48.

_____. Corporate social responsibility. *Business and Society*, v. 38, p. 268-269, set. 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.20 n.1, p.92-117, Jan. 1995.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. Building your company's vision. *Harvard Business*, p. 65-77, Sep./Oct. 1996.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: [s.ed.], 2001.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. CVM. *Balanço Social: a posição da CVM*. 2006. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/Publ_400.asp>. Acesso em: 12 dez. 2006.

CORNELLE, Bradford; SHAPIRO, Alan C., Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, v. 16, n. 1: p. 5-14; 1987.

COSTA, R. A cultura digital. São Paulo: *Publifolha*, col. "Folha Explica", 2002.

CRAGG, Wesley. Business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*. 12(2), 2002, p. 113-142.

CRUZ, Maurício Stunitz. *As organizações como sistemas políticos*. 2003. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1995/bb47/organiz.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

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

DAVENPORT, Kim. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business and Society*. Chicago, v. 39, p. 210-219. Jun. 2000.

DEMO, Pedro. *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DIEESE. Responsabilidade social empresarial e financiamento público para empresas. *Nota Técnica n.º. 40*, dez. 2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/nota_tec40RSE.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2007.

DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v.20 n.1, p.65-91, jan. 1995.

DORNELAS, José. *Planejamento estratégico do negócio*. 2006. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27>. Acesso em: 04 jan. 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. Tradução Carlos Afonso Malferrari et al. Coordenação e supervisão de Carlos José Malferrari. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. Admirável mundo do conhecimento. Entrevista exclusiva com Peter Drucker. *HSM Management*, 1, mar./abr. 1997, p. 64-68.

DUARTE, Glenso D.; DIAS, José Maria M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

ECO. *Prêmio Eco*. 2006. Disponível em: <<http://www.premioeco.com.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

ETZIONI, Amitai. Mixed-scanning: uma "terceira" abordagem a tomada de decisão. *Public Administration Review*. V. 27, n. 5, p. 385-392, 1967. Tradução do Prof. Francisco G. Heidmann (NAPPO/ CPGA/ UFSC).

EXPRESSO GUANABARA SA. *Princípios e conceitos*. 2006. Disponível em: <<http://www.guanabaraexpress.com.br/?m=emp&p=pri>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

FABIÃO, Maurício França. *O Negócio da Ética: um estudo sobre o terceiro setor empresarial*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

FANDRAY, Dalton. A ética na vida real. *HSM Management*, n. 26, ano 5, maio/jun. 2001, p. 52-54.

FARMÁCIAS PAGUE MENOS. *26 anos orientados por sólidos conceitos*. 2007. Disponível em: <http://www.paguemenos.com.br/paguemenos/site.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=site&tax=93&lang=pt_BR&pg=14& taxp=0&>. Acesso em: 10 fev. 2007.

FBO. Fórum Brasil do Orçamento. *Campanha pela responsabilidade social e fiscal lança manifesto*. 2006. Disponível em: <<http://www.forumfbo.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=27>>. Acesso em: 24 mar. 2007.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 1. ed., 3. reimp. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, G. S.; BARTHOLLO, R. *Responsabilidade social empresarial*. Brasília: SESI/DN, 2005.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH John; FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Tradução Cecília Arruda, 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FERREL, O. C. *Estratégia de marketing: SWOT análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças*. São Paulo: Atlas, 2000.

FICO, Carlos. *Ibase: usina de idéias e cidadania*. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

FISCHER, Tânia. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOCOLARES. *Movimento Focolares*, 1998. Disponível em: <<http://www.focolares.org/home.php?lingua=PT>>. Acesso em: 24 mar. 2007.

FREDERICK, W. C. From CSR, to CSR2: the maturing of business and society thought. *Business and Society*, 33(2), p. 150-164, 1994.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. F. A Names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, p. 57-69. Great Britain: Sage Publications, Inc., 2002.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94. 1983.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19: 337-359. 1990.

FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R.. Values and the foundations of strategic management. *Journal of Business Ethics*, v.7, p. 821-834, 1988.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is increase its profits. N.Y.: *New York Times Magazine*, 13 set., 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, Apr. 1999.

GARAY, Ângela B. B. S. Programa de voluntariado empresarial, modismo ou elemento estratégico para as organizações? *Revista de Administração*, v.36, n°. 3, p. 6-14, julho/setembro, 2001.

GARCIA, Ademerval. Responsabilidade social não é ajuda, é respeito. *Gazeta Mercantil*. Interior Paulista. 23 nov. 1999.

GEUS, Arie de. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIBSON, Kevin. The moral basis of stakeholders theory. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht; Ago. 2000.

GIL, A .C., *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Lima E. Mecanismos sociais na gestão empresarial: para além de uma vã filosofia. *Revista Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, p. 59-65, out./dez. 1980.

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, n.1, p. 53-73, 1991.

GRAYSON, David; HODGES Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. Tradução Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRÜNINGER; Beat; OLIVEIRA, Fabiana Ikeda. *Normas e certificações: padrões para responsabilidade social de empresas*. São Paulo: B&SD Ltda., 2002.

GUERRA, Silvio. A ética ajuda a ser competitivo. *Revista Exame*, s/r, 1995.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder: agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154. 1992.

IBASE. Portal IBASE. *Balanco Social*. 2006. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 04 jan. 2007.

_____. Flávia Mattar. *Sem vergonha da transparência*. 2003. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/media/texto3setorflavia.doc>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

_____. Ciro Torres. *A hora e a vez das pequenas*. 2006. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=87&sid=24>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

INSTITUTO AKATU. *Pesquisa 2005*. Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: 20 de julho 2006. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=1539&sid=21&tpl=view%5Ftipo4%2Ehtm>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2005. *Conceito de responsabilidade social*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 12 out. 2006.

_____. Instituto Ethos Reflexão. *Diálogo sobre ética*. São Paulo: Instituto Ethos, ano 3, n. 6, fev.2002.

_____. Instituto Ethos. *Visão e missão*. 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3642&Alias=ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

_____. Instituto Ethos. *O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. Instituto Ethos. *Guia de elaboração do Balanço Social*. 2006. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/20060821/guia_balanco_social_2006.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2007.

_____. Instituto Ethos. *Políticas indutoras*. 2004. Disponível em: <<http://www.forumfbo.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=27>>. Acesso em: 24 mar. 2007.

IRES. Instituto ADVB de Responsabilidade Social. VII *Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas*. Set. 2006. Disponível em: <http://www.advbfbo.org.br/arquivos/ires_pesquisa/VII_Resultado_Ires_2006.pdf>. Acesso em: 12 out. 2006.

JAPPUR, Rafael Feyh. *A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2004.

JONES, M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. [S.L.]: v.20, p. 404-437, 1995.

KAUFMANN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Tradução Vera Whately; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. 7.ed. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, Philip *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável*. 2005. Disponível em: <<http://www.gestio.polis.com/recursos5/docs/fin/reposacuma.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

_____. *Marco referencial da responsabilidade social corporativa*. 2006. Disponível em: <<http://www.gestio.polis.com/canales5/fin/marcore.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2007.

_____. *Contabilidade social medindo a responsabilidade social*. 2004. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/contabilidade-social/contabilidade-social.shtml>>. Acesso em: 02 jan. 2007.

KREITLON, M. P. *A responsabilidade social empresarial como resposta estratégica a processos institucionais: um estudo na indústria brasileira de petróleo*. 2003. NPGA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Bahia, 2003.

KROETZ, C. E. S. *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo Atlas, 2000.

_____. *Balanço Social: uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades*. Brasília, RBC. n.º13, 21-25, Set/out. 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LARUCCIA, Mauro M. *A missão empresarial*. 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ucp.br/profs/pcerq/empreendimentos/download/Artigo%20Miss%E3o%20Empresarial.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

LASZLO, Ervin. *Macrotransição: o desafio para o terceiro milênio*. São Paulo: Axis Mundi / Willis Harman House, 2001.

LEISINGER, Klaus; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, v.36, n.5, p.41-50, set. /out. 1958.

MAITLAND, I. Distributive justice in firms: do the rules of corporate governance matter? *Business Ethics Quarterly*. v. 4 i. 4, p. 431-443, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimento básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1995.

MARKETINGBEST. 2006. Disponível em: <www.marketingbest.com.br/?secao=regulamento>. Acesso em: 05 jan. 2007.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa cidadã: uma visão inovadora para ação transformadora. Administrando. *Integração: A Revista Eletrônica do 3º. Setor*. Maio 1999, ano I, nº. 3. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/3/>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

MATTAR, H. *Os novos desafios da responsabilidade social empresarial*. Palestra conferida na Conferência Nacional do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, São Paulo, de 05 a 08 de jun. 2001.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. v.1 São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYER, Fábio. Muito além do produto. Entrevista com Ricardo Young. *Revista Empreendedor*, 01 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br/?pid=17&cid=1458>>. Acesso em: 12 out. 2006.

MELO NETO, Francisco; FRÓES, Cesar. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

_____. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Cia. Melhoramentos, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; SIMONS, Robert; BASU, Kunal. Memorando aos presidentes de empresas. *HSM Management*. N. 35, ano 6, nov./dez. 2002, p. 44-50.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, p. 853-886.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: UNESCO, 2000.

NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

NASI, J. What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In: J. Nasi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking: 1932*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 1995.

NATURA. *Responsabilidade corporativa*. 2005. Disponível em: <<http://www2.natura.net/NaturaMundi/src/index.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

NESTLÉ. *Missão, visão e valores da empresa*. 2007. Disponível em: <http://www.nestle.com.br/PortalNestle/matrixcontainer/Default.aspx?_MXMainLoaded=2003>. Acesso em: 10 fev. 2007.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NORSA. *Relatório Anual 2005*. São Paulo: Selo – Comunicação Diferenciada, 2006.

OEA. Conselho Permanente da Organização dos Estados Americanos. Comissão de Assuntos Jurídicos e Políticos. Grupo de Trabalho sobre Probidade e Ética Cívica. *A responsabilidade social corporativa como contribuição à ética e à probidade públicas*. 2000. Documento encomendado pelo Governo do Canadá. Disponível em: <<http://www.oas.org/consejo/pr/cajp/Documentos/cp07847p08.doc>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

OLIVEIRA, Fábio. R. M. Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. Vários autores. São Paulo: Petrópolis, 2002.

OLIVEIRA, Edson Marques *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Tese (doutorado) - Unesp, Franca-SP, 2004.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. *Conceitos ISO 14000*. 2005. Disponível em: <<http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoConceitosISO14000.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

_____. *Conceitos BS 8800*. 2006. Disponível em: <<http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoConceitosBS8800.htm>>.. Acesso em: 02 jan. 2007.

OPOVO. *Participação mercadológica*. Marketing. 14 set. 2006. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/opovo/colunas/layoutdigital/629738.html>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

_____. *Avine recebe certificado*. Avicultura cearense. Avine. 19 jan. 2006. Disponível em: <http://www.fiec.org.br/clipping/edicoes/Janeiro%202006/Clipping_190106.Html>. Acesso em: 02 maio 2007.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Mauricio T.; MORALES, Santiago C. Impacto da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. v.II. Petrópolis: Instituto Ethos. São Paulo, Editora Fundação Petrópolis, 2002.

ORIBE, Claudemir Y. *A relação entre a SA 8000 e AA1000 com o marco referencial da ética dos negócios: um entendimento necessário*. Ano XV. n. 163. Dezembro de 2005.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Ética y estratégia em um marco teórico referencial de la etica de negócios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial; 229-252. 2004.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*. 2. edición. Madrid: Ediciones RIALP S.A., 1994.

PFIZER. *Pfizer Brasil: uma empresa socialmente responsável*. 2007. Disponível em: <<http://www.pfizer.com.br/Pfizersocialmenteresp.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

PINTO, Francisco Roberto. *A participação de organizações no planejamento de cidades, como estratégia de responsabilidade social corporativa*. Tese apresentada ao curso de doutorado em administração da Universidade Federal da Paraíba, 2004.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. 2006. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>. Acesso em: 15 out. 2006.

PORTAL RSC. *Responsabilidade Social Corporativa*. 2006. Disponível em: <<http://www.portalrsc.com/default.aspx>>.. Acesso em: 29 dez. 2006.

PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov./Dec.1996.

_____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro. Campus. 1985.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, n. 26, p. 54-67, 2002.

QUELHAS, O. L. G.; LIMA, G. B. A. *Tecnologias limpas: um direito que a sociedade deve exigir*; ANAIS DO IX SIMPEP (2002); 2001; ; 1; ; ; 1; 8; IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO; BAURU; BRASIL; Português; Impresso.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALVES, Micheli Soares; FILARDO, Paulo Schmitt. As práticas da gestão da segurança em obras de pequeno porte: integração com os conceitos de sustentabilidade. *Revista Produção On Line*. Universidade Federal de Santa Catarina Vol. 4/ Num. 2/ Maio de 2003.

RBS. RBS e a comunidade. *Iniciativas*. 2001. Disponível em: <http://www.rbs.com.br/rbscom/jsp/default.jsp?contexto=iniciativas&paginamenu=../library/menu_iniciativas_guiatica.lbi&paginaconteudo=../library/iniciativas_guiatica.lbi>. Acesso em: 10 fev. 2007.

RAIBORN, C.A.; PAYNE, D. Corporate codes of conduct: a collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics* 9 (1990), 879–889.

RAPOSO, Rebeca. *O investimento social privado* (apostila). MBA Gestão e Empreendedorismo Social. Fundação Instituto da Administração. Aula ministrada em 15 jul. 2005.

RIES, Al., TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. Rio de Janeiro: Arbor, 1981.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R.. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, Sept.: 1077-1093, 2000.

ROCHE. *Princípios corporativos*. 2007. Disponível em: <http://www.roche.com.br/Company/principios_corp_PT.htm#missao>. Acesso em: 10 fev. 2007.

ROSSETTI, José Paschoal, *Contabilidade social*, São Paulo: Atlas, 1992.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influence. *Academy of management Review*. Toronto, v. 22, n. 4, 1998. p. 887-909.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SAI. *Social Accountability International 8000: a general introduction*. SAI/Cepaa, New Yor, 2001. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>> Acesso em: 26 dez. 2006.

SCHOMMER, Paula Chies. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. (Dissertação de Mestrado) Salvador/BA: Escola de Administração/UFBA, 2000.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: *XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS...*, 1999. Foz do Iguaçu/PR. Anais... Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 1999.

SENGE, Peter M.; CARSTEDT, Goran. Rumo à próxima revolução industrial. *HSM Management*, n. 27, ano 5, jul./ago. 2001, p. 120-128.

_____. *Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. *Leading learning organization*. Cambridge Mass: Mit Center for Organization Learning, 1995.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, v. 17, n.3, p.58-64. Spring, 1975.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA, Hebert de. *Empresa pública e cidadão*. São Paulo: 1997. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 04 jan. 2007.

SOUZA FILHO, Oscar D'Alva. *Ética individual e ética profissional*. Fortaleza: ABC Fortaleza, 1998.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Roberto Henry. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial: In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição para universidades*. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis, 2002.

TORRES, Ciro. Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza (Org.). *Balanço social: teoria e prática: inclui o novo modelo do Ibase*. São Paulo: Atlas, 2001.

VELASQUEZ, M.G. *Business ethics: cases and concepts*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2. ed., 2004.

VOIGT, L., Investimento deve beneficiar comunidade em primeiro lugar. In: *FIDES* – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, 2003. Disponível em: <www.fides.org.br>. Acesso em: 12 out. 2006.

WERRE, Marco. Implementing Corporate Responsibility. The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics* 44 (2-3):247-260. 2003.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v.16, p. 691-718, 1991.

WOOD, Donna J.; JONES, Raymond E. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis* 3: 229–267. 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, R. *Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável*. S/d. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 12 out. 2006.

ZADEK, Simon. *Responsabilidade Social 1000(AA1000)*: norma básica em responsabilidade social e ética, auditoria e relato. Conferência Nacional 2000 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

_____. *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*. United Kingdom: Earthscan, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE I

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE MULTI-CASOS EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE FORTALEZA

Entrevista

1. CATEGORIA DE ANÁLISE: Papel da Empresa na Sociedade

1.1 Como a empresa define Responsabilidade Social Corporativa?

- 1.1.1 Compromisso ético com a melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- 1.1.2 Obrigação legal para com a sociedade;
- 1.1.3 Comprometimento com os objetivos financeiros da organização.
- 1.1.4 Responsabilidade voluntária para com o desenvolvimento sustentável e o bem comum;
- 1.1.5 Outros.

1.2 Qual a percepção da empresa sobre a expectativa da sociedade em relação ao papel social adequado às organizações?

- 1.2.1 A empresa deve ser um substitutivo do poder estatal; (*Obs: A sociedade cobra da empresa a ocupação do espaço deixado pelo enfraquecimento gradativo do poder estatal no tratamento das questões sociais*).
- 1.2.2 A empresa deve assumir um papel social complementar ao do Estado; (*Obs: A sociedade entende que a empresa deve trabalhar para a melhoria das*

condições dos indivíduos, contribuindo, juntamente com o Estado, para a redução dos elevados níveis de pobreza e miséria).

1.2.3 A sociedade se conscientiza da necessidade de uma atuação ética da empresa.

1.3 Qual o impacto que a empresa considera que a Responsabilidade Social Corporativa exerce na competitividade das organizações?

1.3.1 Melhoria da credibilidade;

1.3.2 Fortalecimento da imagem;

1.3.3 Aumento da rentabilidade.

(Obs: O investimento das empresas em RSE favorece uma maior aproximação com a comunidade, fortalece a sua credibilidade e promove a obtenção de ganhos mais expressivos, oportunizando, conseqüentemente, o aumento de suas vendas, de seu faturamento e de sua participação no mercado).

APÊNDICE II

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE MULTI-CASOS EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE FORTALEZA

2. CATEGORIA DE ANÁLISE: Alicerces da implementação de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

2.1 Por que razões a empresa decidiu investir nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa?

2.1.1 Valores da alta direção;

2.1.2 Vantagem competitiva;

2.1.3 Pressão social;

2.1.4 Outros.

2.2 De que forma a empresa expressa seus valores e seu pensamento sobre Responsabilidade Social Corporativa?

2.2.1 Missão e visão;

2.2.2 Código de Ética;

2.2.3 Normas e regulamentos;

2.2.4 Políticas da organização;

2.2.5 Projetos sociais;

2.2.6 Atitudes.

2.3 Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa na implementação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa?

2.3.1 Falta de conhecimento sobre a base teórica da RSC;

2.3.2 Cultura organizacional; (*Obs: resistência do público interno à implementação*)

2.3.3 Cultura social. (*Obs: a sociedade não tem uma cultura de distinguir entre as empresas socialmente responsáveis e as que não o são por meio da priorização do consumo de produtos e serviços disponibilizados pelas primeiras*).

2.4 O que poderia facilitar a adoção dessas práticas?

2.4.1 Valores da alta direção da empresa;

2.4.2 Cultura organizacional;

2.4.3 Mudança do comportamento social. (*Obs: apesar de semelhantes, as duas subcategorias – 2.3 e 2.4 – na verdade, são complementares, abordando os dificultadores e os facilitadores da implementação das práticas de RSC*).

APÊNDICE III

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE MULTI-CASOS EM EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DE FORTALEZA

3. CATEGORIA DE ANÁLISE: O processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa na prática

3.1 Quais as formas estabelecidas pela empresa para dialogar com suas diversas partes interessadas sobre sua atuação social?

3.1.1 Colaboradores: participação por meio de sugestões e pesquisas;

3.1.2 Acionistas: Balanço Social, outros relatórios contábeis, encontros periódicos;

3.1.3 Governo: Balanço Social; outros relatórios contábeis, diretrizes governamentais;

3.1.4 Meio ambiente: monitoramento dos impactos ambientais das atividades empresariais;

3.1.5 Consumidores: informativos, mídia, coleta de informações;

3.1.6 Fornecedores: informativos, participação por meio de sugestões e pesquisas;

3.1.7 Comunidades: informativos, mídia, coleta de informações.

3.2 Como se caracteriza a inserção da Responsabilidade Social Corporativa no planejamento estratégico?

3.2.1 Compromisso efetivo de todos os escalões da empresa de forma permanente e estruturada com a sua atuação social;

3.2.2 Envolvimento dos *stakeholders* nas estratégias empresariais de responsabilidade social;

3.2.3 Previsão de necessidades sociais e sua transformação em oportunidades de atuação.

3.3 Como se concretizou o processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa na empresa?

- 3.3.1 Envolvimento e participação da alta direção
- 3.3.2 Etapa de sensibilização dos colaboradores;
- 3.3.3 Etapa de treinamento dos colaboradores;
- 3.3.4 Decisão da empresa.

3.4 De que forma se verifica a manutenção das práticas da Responsabilidade Social Corporativa na empresa?

- 3.4.1 Continuidade dos projetos sociais desenvolvidos;
- 3.4.2 Obtenção de certificação ou premiação;
- 3.4.3 Pesquisas de opinião/satisfação junto às partes interessadas.

3.5 A empresa considera que as práticas de Responsabilidade Social Corporativa quanto à continuidade dos projetos sociais desenvolvidos são comuns entre as principais empresas concorrentes?

- 3.5.1 Sim;
- 3.5.2 Não;
- 3.5.3 Em parte.

3.6 Que vantagens competitivas a empresa considera que vêm auferindo da implementação e manutenção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa?

- 3.6.1 Mudança de cultura organizacional, com impactos positivos no aumento do nível motivacional e no desempenho empresarial;
- 3.6.2 Preferência dos clientes;
- 3.6.3 Fortalecimento de sua credibilidade junto à comunidade;
- 3.6.4 Melhoria da imagem da empresa;
- 3.6.5 Atenção da mídia;
- 3.6.6 Atração de investidores;
- 3.6.7 Retorno econômico, social, institucional e tributário.

