



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Tecnologia e Ciências
Instituto de Química

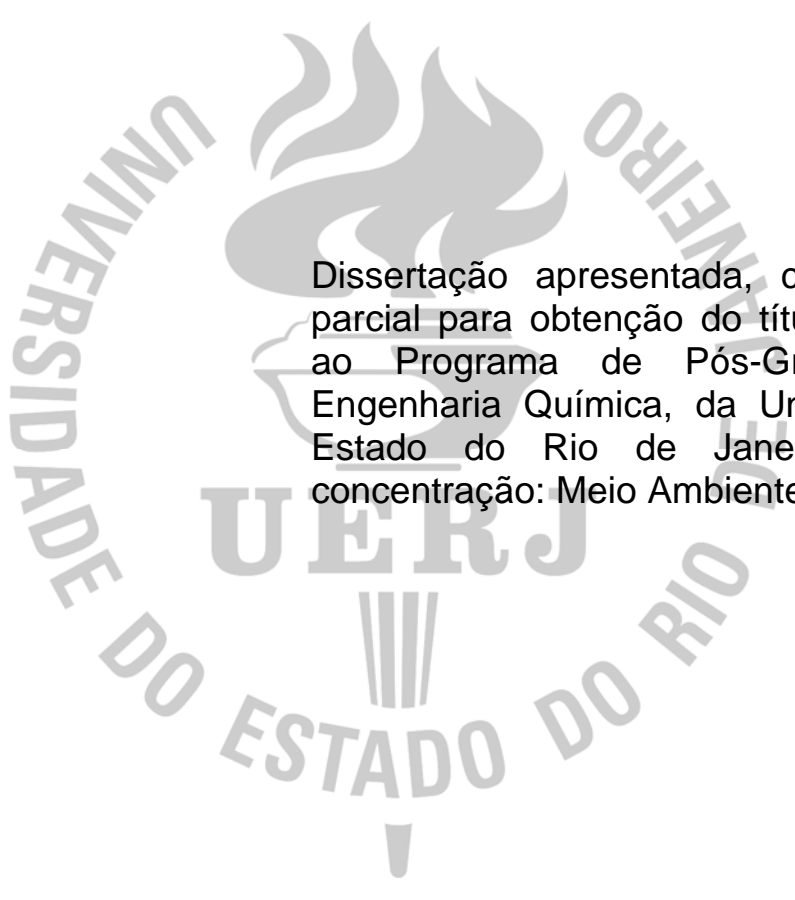
Bruno Eduardo da Cunha Moreira Pinto

**Responsabilidade Social: uma nova meta para as
empresas – conceitos, dificuldades e oportunidades**

Rio de Janeiro
2009

Bruno Eduardo da Cunha Moreira Pinto

Responsabilidade Social: uma nova meta para as empresas – conceitos, dificuldades e oportunidades



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Meio Ambiente.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Gaya de Figueiredo

Rio de Janeiro
2009

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/CTC/Q

P659 Pinto, Bruno Eduardo da Cunha Moreira.
Responsabilidade social: uma nova meta para as empresas –
conceitos, dificuldades e oportunidades. / Bruno Eduardo da Cunha
Moreira Pinto. - 2009.
132 f.

Orientador: Marco Antonio Gaya de Figueiredo.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Instituto de Química.

1. Responsabilidade social – Teses. 2. Desenvolvimento
sustentável – Teses. 3. Estudo de casos – Teses. I. Figueiredo, Marco
Antonio Gaya de. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Instituto de Química. III. Título.

CDU 658.114.5

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Bruno Eduardo da Cunha Moreira Pinto

**Responsabilidade Social: uma nova meta para as empresas –
conceitos, dificuldades e oportunidades**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Química, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Meio Ambiente.

Aprovado em_9 de fevereiro de 2009

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marco Antonio Gaya de Figueiredo (Orientador)
Instituto de Química da UERJ

Prof. Dr. Aderval Severino Luna
Instituto de Química da UERJ

Prof. Dr. Fábio Merçon
Instituto de Química da UERJ

Prof. Dr. Fernando Altino Medeiros Rodrigues
Instituto de Química da UERJ

Prof. Dr. Geraldo André Thurler Fontoura
Bayer S.A.

Rio de Janeiro
2009

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que conheci, por escolha ou por força do destino, os quais me apoiaram ou se opuseram a mim, tenham certeza que jamais os esquecerei, pois que todos, mesmo sem saber, algo me ensinaram. E no fim todos foram meus mestres e eu aluno de todos vocês.

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro por ter me proporcionado uma inestimável oportunidade de aperfeiçoamento como profissional e ao seu corpo docente pelo esforço pessoal em fornecer a seus alunos o melhor aprendizado possível tanto no aspecto técnico como no aspecto didático.

As empresas pesquisadas por acolherem com muito interesse o trabalho aqui elaborado e entender que o objetivo maior deste esforço conjunto era o de colaborar, tanto quanto possível, na melhoria do desempenho destas empresas.

A todos os funcionários das empresas pesquisadas pela paciência e respeito em me receber e responder, com toda atenção, as entrevistas e questionários.

Ao professor Marco Gaya pelas críticas, sugestões, opiniões, ensinamentos e, acima de tudo, por ter aceitado a orientação deste trabalho.

A todos aqueles que entraram em minha vida, mesmo que há pouco tempo, por seu apoio e por terem sempre me incentivado a continuar.

Aos meus familiares por terem respeitado meus momentos de dúvida, por terem entendido meus momentos de ausência e por terem me dado todo o suporte psicológico necessário ao andamento deste trabalho.

E, por fim, mas acima de todos os outros, a Deus por ter me guiado mesmo que, muitas vezes, de modo silencioso a escolha de um tema gratificante e a um destino satisfatório e útil a todos os envolvidos.

RESUMO

PINTO, Bruno Eduardo da Cunha Moreira. *Responsabilidade Social: uma nova meta para as empresas – conceitos, dificuldades e oportunidades*. 2009. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Química) – Instituto de Química, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Este trabalho procurou inicialmente identificar perguntas ainda não respondidas e pontos obscuros dentro de uma temática relativamente recente e notadamente ascendente: Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A Qualidade e o Meio Ambiente conseguiram ao longo dos anos e dos esforços conjuntos de empresas, governos e sociedade delimitar seus espaços na mentalidade empresarial. No entanto, embora a RSC seja um tema emergente, ela ainda carece de bases práticas mais sólidas como, por exemplo, limites bem definidos do que é RSC por parte das empresas e o que é função dos Governos. Como o setor de indústrias de transformação é de fato um dos maiores, senão o maior impactante do meio ambiente e da sociedade, assim como o foco de atuação dos engenheiros químicos por natureza, o ambiente de estudo e avaliação deste trabalho será o das empresas deste mesmo ramo. A postura, as metas, o escopo dos projetos criados e mantidos por elas foram avaliados paralelamente com normas como SA 8000, AA 1000 e NBR 16001 e com a bibliografia disponível, com a finalidade de encontrar um caminho comum, para que outras empresas do setor de transformação, ou até mesmo de outros ramos, possam seguir e obter êxito em incorporar a RSC em suas atividades. Toda esta análise teve como fim último a elaboração de um panorama comentado que avaliou o ponto de vista das empresas estudando seus funcionários, dando assim uma visão ampla, focada na realidade do Estado do Rio de Janeiro, do que se pode entender, esperar e praticar dentro desta realidade da Responsabilidade Social Corporativa. Concluiu-se que a RSC, quando aplicada com metas, foco, políticas bem estruturadas e divulgação, consegue ser incorporada, permeia a estrutura gerencial das empresas e pode ser percebida por seus funcionários. A estrutura organizacional aplicada por todas as empresas estudadas era similar e a RSC foi incorporada de forma matricial aos outros temas. Como recomendação, pode-se dizer que as empresas devem investir mais na divulgação externa de seus programas de RSC, conforme apontado pelos seus próprios funcionários através de entrevistas e questionários.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Conceito. Normas.

ABSTRACT

This work aimed on identifying unanswered questions and unclear points in a particularly new and increasingly important subject, which is Corporate Social Responsibility (CSR). Quality and Environment achieved through time and with companies, governments and society synergic efforts their very well delimited territories in business mentality. However, although CSR is a forthcoming theme it still demands more solid practical foundations like, for instance, well-defined boundaries on what are companies CSR responsibilities and what are Governments attributions. As the transforming industry branch is in fact one of the biggest, but also one of the most potentially harmful for environment and society, as well as the natural chemical engineering work field, this research study and evaluation environment are companies from this field. The posture, the goals, the purpose of the projects created and maintained by them were evaluated in parallel with standards like SA 8000, AA 1000 and NBR 16001 and with the available bibliography, with the objective of finding a common path for other companies from the transforming industry branch, or maybe from other fields, to follow and achieve success on merging CSR in their activities. This research had as a final goal the development of a commented overview, which has evaluated the enterprises viewpoints through the study of their employees, reaching an extensive view, focused on Rio de Janeiro State situation, of what can be understood, demanded and performed inside Corporate Social Responsibility reality. It was concluded that the RSC, when applied with targets, focus, well-structured policies and dissemination, can be incorporated, permeates managerial structure of firms and can be perceived by their staff. The organizational structure applied by all studied companies was similar and the RSC was incorporated in matrix form with the other themes. As a recommendation, it can be said that companies must invest more in external dissemination of their programs of RSC, as shown by its employees through interviews and questionnaires.

Keywords: Social Responsibility. Concept. Standards.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Fluxograma geral das atividades desenvolvidas..... | 54 |
| Figura 2 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa A. | 69 |
| Figura 3 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa A. | 70 |
| Figura 4 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa A. | 71 |
| Figura 5 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa A. | 72 |
| Figura 6 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?” – Empresa A..... | 72 |
| Figura 7 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Qualidade para a empresa?” – Empresa A. | 73 |
| Figura 8 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa A..... | 74 |
| Figura 9 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa A..... | 74 |
| Figura 10 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa B. | 79 |
| Figura 11 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa B. | 79 |

| | |
|--|----|
| Figura 12 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa B. | 80 |
| Figura 13 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa B. | 81 |
| Figura 14 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?” – Empresa B..... | 81 |
| Figura 15 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Qualidade para a empresa?” – Empresa B. | 82 |
| Figura 16 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa B..... | 83 |
| Figura 17 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa B..... | 83 |
| Figura 18 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa C. | 88 |
| Figura 19 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa C. | 89 |
| Figura 20 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa C. | 90 |
| Figura 21 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa C. | 90 |
| Figura 22 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?” – Empresa C. | 91 |
| Figura 23 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Qualidade para a empresa?” – Empresa C. | 91 |

| | |
|---|----|
| Figura 24 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa C. | 92 |
| Figura 25 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa C. | 93 |
| Figura 26 – Modelo organizacional de implantação de Responsabilidade Social utilizado pelas empresas analisadas neste estudo. | 97 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Tamanho de amostra para um dado tamanho de população para variáveis contínuas e categóricas. (Adaptado de BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001) | 48 |
| Tabela 2 – Tamanhos de amostra para estimativa da variância. | 59 |
| Tabela 3 – Tamanho de amostra final com base nas estimativas das variâncias obtidas na amostragem inicial. | 61 |
| Tabela 4 – Descrição e duração das etapas das entrevistas. | 63 |
| Tabela 5 – Composição do grupo entrevistado por empresa. | 64 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| AA | <i>AccountAbility</i> |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| COPOLCO | Comitê de Política do Consumidor da ISO |
| FGV | Fundação Getulio Vargas |
| IDEC | Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor |
| ILO | <i>International Labour Organization</i> |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| NBR | Norma Brasileira |
| NURAP | Núcleo Rotary de Aprendizagem Profissional |
| OHSAS | <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| ONG | Organização não Governamental |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PDCA | <i>Plan-Do-Check-Act</i> |
| RS | Responsabilidade Social |
| RSC | Responsabilidade Social Corporativa |
| RSE | Responsabilidade Social Empresarial |
| SA | <i>Social Accountability</i> |
| SAG | <i>Strategic Advisory Group</i> |
| SGI | Sistema de Gestão Integrado |
| SIS | <i>Swedish Standards Institute</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 15 |
| 1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA | 18 |
| 1.1 A evolução da mentalidade empresarial | 18 |
| 1.2 Responsabilidade Social – diversidade de conceitos..... | 19 |
| 1.3 Governança Corporativa – ferramenta ou modismo?..... | 20 |
| 1.4 As peculiaridades brasileiras..... | 21 |
| 1.5 Exemplos e práticas no Brasil | 23 |
| 1.6 Normas que tratam do assunto..... | 25 |
| 1.7 ISO 26000 – a norma do futuro ou o futuro das normas?..... | 28 |
| 2 HIPÓTESE, OBJETIVOS E ESTRUTURA DO TRABALHO | 33 |
| 2.1 O problema | 33 |
| 2.2 Objetivos | 34 |
| 2.2.1 <u>Objetivo geral</u> | 34 |
| 2.2.2 <u>Objetivos específicos</u> | 35 |
| 2.3 Hipótese | 35 |
| 2.4 Estrutura do trabalho | 36 |
| 3 AMOSTRAGEM DE POPULAÇÕES | 37 |
| 3.1 População | 37 |
| 3.2 Amostra..... | 37 |
| 3.3 Tamanho da amostra | 38 |
| 3.3.1 <u>Variáveis a serem medidas</u> | 38 |
| 3.3.1.1 Variáveis contínuas | 39 |
| 3.3.1.2 Variáveis categóricas | 40 |
| 3.3.2 <u>Estimativa do erro</u> | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.3.3 <u>Estimativa da variância</u> | 41 |
| 3.3.4 <u>Estimativa do tamanho da amostra</u> | 43 |
| 3.3.4.1 Para variáveis contínuas | 43 |
| 3.3.4.2 Para variáveis categóricas | 45 |
| 3.4 Fontes de erro | 48 |
| 4 METODOLOGIA | 52 |
| 4.1 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa | 52 |
| 4.2 O delineamento da pesquisa | 53 |
| 4.3 Descrição resumida das atividades | 54 |
| 4.3.1 <u>Formação do referencial bibliográfico</u> | 54 |
| 4.3.2 <u>Percepção do problema, formulação da hipótese e definição do método de pesquisa</u> | 55 |
| 4.3.3 <u>Escolha das empresas e plano de ação</u> | 56 |
| 4.3.4 <u>Análise documental</u> | 56 |
| 4.3.5 <u>Coleta de dados</u> | 57 |
| 4.3.6 <u>Análise e interpretação dos dados obtidos</u> | 65 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 68 |
| 5.1 Empresa A | 68 |
| 5.1.1 <u>Respostas ao questionário fechado</u> | 68 |
| 5.1.2 <u>Definições de Responsabilidade Social</u> | 75 |
| 5.1.3 <u>Programas de Responsabilidade Social</u> | 76 |
| 5.1.4 <u>Sugestões</u> | 77 |
| 5.2 Empresa B | 78 |
| 5.2.1 <u>Respostas ao questionário fechado</u> | 78 |
| 5.2.2 <u>Definições de Responsabilidade Social</u> | 84 |
| 5.2.3 <u>Programas de Responsabilidade Social</u> | 85 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.4 <u>Sugestões</u> | 86 |
| 5.3 Empresa C | 88 |
| 5.3.1 <u>Respostas ao questionário fechado</u> | 88 |
| 5.3.2 <u>Definições de Responsabilidade Social</u> | 93 |
| 5.3.3 <u>Programas de Responsabilidade Social</u> | 94 |
| 5.3.4 <u>Sugestões</u> | 96 |
| 5.4 Modelo organizacional | 97 |
| 6 CONCLUSÕES | 99 |
| 7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 102 |
| 8 TRABALHO APRESENTADO | 103 |
| REFERÊNCIAS | 104 |
| APÊNDICE A – Questionário fechado | 108 |
| APÊNDICE B – Modelo de entrevista: diretoria | 109 |
| APÊNDICE C – Modelo de entrevista: gerência | 110 |
| APÊNDICE D – Modelo de entrevista: operação | 111 |
| APÊNDICE E – Trabalho apresentado | 112 |

INTRODUÇÃO

Assim como a Qualidade e o Meio Ambiente tiveram que enfrentar árduas lutas e críticas dentro do ramo empresarial, a fim de obter seu devido e merecido lugar de destaque e respeito entre o arcabouço de boas práticas e mentalidades de produção, negociação e relacionamento com clientes, sociedade, governo e outros grupos de interesse, a Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial (RSC e RSE, respectivamente) vem buscando seu lugar ao Sol através de grandes dificuldades e criticismo.

Muitas destas críticas estão na palavra “Social” que acompanha a “Responsabilidade”, uma vez que muitas empresas entendem que suas metas estão em gerar lucro e valorizar suas ações, baseando-se muitas vezes em princípios como “a responsabilidade social da empresa é aumentar seu lucro.” (LODI, 2000), ou ainda, “a maximização do lucro é o único padrão moral necessário à administração.” (LODI, 2000).

Este tipo de visão originada com a Primeira Revolução Industrial, já se encontra combalida nos séculos XX e XXI, mostrando que em uma sociedade organizada e cada vez mais esclarecida tais práticas e posturas se tornam antiéticas e, mais do que isso, anti-sociais. Assim, neste quadro de mudança, é que se encontra uma nova proposta de atitude empresarial: a Responsabilidade Social (RS), que já toma corpo e lugar na pauta das grandes e médias empresas, mas que tem um longo caminho até tornar-se uma mentalidade coesa, não só dentro do ramo empresarial, como também em toda a sociedade.

O tema da RS vem, aos poucos, sendo praticado dentro das organizações, porém quase que de forma intuitiva, onde os responsáveis pelos sistemas da Qualidade e do Meio Ambiente assumem os sistemas de Responsabilidade Social. Nas indústrias de transformação é muito comum que o engenheiro químico, profissional que, por excelência, povoa os quadros de funcionários deste ramo produtivo, gerencie estes sistemas e como,

a gestão ambiental e da responsabilidade social, para um desenvolvimento que seja sustentável econômica, social e ecologicamente, precisa contar com executivos e profissionais nas organizações, públicas e privadas, que incorporem tecnologia de produção inovadora, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos sistêmicos exigidos no contexto em que se inserem. (TACHIZAWA, 2005)

necessário se torna que trabalhos como esse sejam elaborados para que a Engenharia Química como um todo incorpore uma área do conhecimento que, na prática, já vem sendo trabalhada por ela.

Sobre a importância deste trabalho para as empresas tem-se que

partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer organização existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para desenvolver-se, pode-se verificar a importância da incorporação desse terceiro indicador de desempenho pelas organizações. (TACHIZAWA, 2005).

Isto é, o tema da RS já é uma realidade que precisa ser encarada e analisada, para que perguntas não respondidas e abordadas no texto deste trabalho possam ser resolvidas.

A fim de avaliar as empresas do setor de indústrias de transformação do Estado do Rio de Janeiro para extrair informações sobre a realidade da RSC nestas sociedades produtivas, foram selecionadas três grandes empresas do referido Estado, chamadas genericamente de Empresa A, Empresa B e Empresa C. Tais empresas foram analisadas através do estudo de seus funcionários, isto é, seus funcionários foram entrevistados e um questionário fechado foi distribuído para que após, ser catalogado e contabilizado, informações pudessem ser obtidas.

Os modelos destes questionários e entrevistas se encontram nos Apêndices deste trabalho e, a fim de que as respostas obtidas pelo questionário fechado tivessem representatividade, a teoria de amostragem de populações proposta por Cochran (1977) foi estudada. No entanto, outros autores foram consultados com o objetivo de enriquecer o assunto com suas observações e percepções.

Também foram analisadas as informações disponibilizadas pelas empresas sobre seus sistemas de gestão e sobre si mesmas em última análise. Tais informações incluem plano estratégico, organograma, relatórios sócio-ambientais anuais, Indicadores Balanceados de Desempenho (do inglês *Balanced Scorecard* – *BSC*), descrição detalhada dos projetos sociais, seus objetivos e investimentos, rede interna de informações, material de divulgação interna, material de divulgação externa, descrição do sistema de gestão integrada, entre outros. As entrevistas feitas tinham como objetivo dar suporte às observações feitas com a análise documental.

Por fim, foram elaborados panoramas individualizados por empresa do que é praticado e pensado por cada uma das organizações em estudo neste trabalho, para que fossem obtidas conclusões sobre a RS e sua realidade.

Com base em todo o material estudado propôs-se, também, um conceito de RS que se baseia no que é feito na prática pelas empresas do setor de indústrias de transformação do Estado do Rio de Janeiro. No entanto, o objetivo final deste trabalho era o de que, com base nestas observações feitas para as empresas amostradas, as conclusões feitas e o conceito formulado pudessem ser extrapolados para outras empresas e, em última análise, colaborar com o crescimento do tema da Responsabilidade Social Corporativa e sua maior implantação nas empresas do Brasil.

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1.1 A evolução da mentalidade empresarial

De modo sintético foi com a Primeira Revolução Industrial que o que hoje é denominado empresa, efetivamente surgiu no cenário mundial. Naqueles tempos o raciocínio empresarial seguiu a simples lógica do quanto mais eu produzo maior é meu lucro, e quanto menos eu gasto para produzir maior ainda será meu lucro. Neste período entra-se em uma fase de quantidade a qualquer custo e, como conseqüência, foram cometidas as maiores brutalidades contra o ser humano e a natureza. Esse processo foi iniciado na Inglaterra (grande “locomotiva” do processo industrial) e espalhou-se por outros países, ampliando a exploração dos países industrializados sobre os não industrializados.

No século XIX, ocorre a Segunda Revolução Industrial onde a mentalidade das empresas e o seu inter-relacionamento com a sociedade pioram, pois a Europa, centro produtivo mundial, em grandes crises sociais, visto que a população daquele continente saltou dos 190 milhões de habitantes no começo do século XIX para o espantoso número de 430 milhões de habitantes no início do século seguinte, conforme relatado por Pazzinato e Senise (1995).

Grandes foram as mudanças do século XX, e com a Terceira Revolução Industrial idéias e expressões foram introduzidas como: Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sistemas de Gestão, Meio Ambiente, Qualidade e outras tantas, cada qual com seu campo semântico, fazendo com que para um observador desatento torne-se nebuloso o bom entendimento da linguagem empresarial.

Na época atual as medidas e direções de quaisquer empresas sérias são calcadas em uma linha de raciocínio estratégico, sempre buscando um benefício, seja financeiro direto ou indireto, ou até mesmo de *marketing* para o grupo. No entanto, estas medidas hoje em dia não podem mais, conforme era feito em outros tempos, ultrapassar determinados limites legais, sociais e culturais, ou seja, foi decretado o fim da era do lucro a qualquer custo.

Muitos destes limites citados anteriormente são oriundos da pressão exercida por uma sociedade cada vez mais exigente e consciente das suas necessidades e

de seus direitos. Outras tantas destas limitações provêm das peias legais exercidas pelo poder legislador do Estado, que obviamente zela pelo bem-estar do meio ambiente e em última instância da própria sociedade.

Conforme se pode destacar tem-se que

o que a estratégia empresarial procura – o que a distingue de todos os outros tipos de planejamento empresarial – é, em poucas palavras, a vantagem sobre a concorrência. Sem os concorrentes, desnecessária seria a estratégia, já que a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela possa sustentar. (OHMAE, 1943).

Ou seja, tal qual, anteriormente a Qualidade e o Meio Ambiente tiveram seu valor estratégico reconhecido, a Responsabilidade Social deverá, também, ter seu valor devidamente observado pelas corporações.

De fato a implantação de um programa eficaz de RSC por parte de qualquer empresa que vise a um projeto social duradouro e não assistencialista, deverá passar pela conscientização e integração de toda a malha administrativa do grupo empresarial. Da mesma forma como os Sistemas de Gestão Integrada (SGI) cuidam do bom andamento das atividades produtivas, legais e financeiras da empresa, um sistema que também cuide desta nova variável a RSC, deverá ser formalmente integrado às políticas e práticas do negócio.

1.2 Responsabilidade Social – diversidade de conceitos

Muitos têm sido os embates intelectuais na área teórica da RS, visando obviamente à elaboração de um conceito amplo e globalmente aceito. No entanto, conforme é destacado em Holme e Watts (2000) cada país ou região do mundo vive em um núcleo social, cultural e, até mesmo político único, fato este que incute uma percepção distinta do que é RSC e de como as empresas podem e devem atuar junto à sociedade.

A fim de exemplificar, vê-se que, com relação ao relacionamento das empresas com os fornecedores “na Ásia e na África, apesar de muitos reconhecerem a importância da questão, outros assuntos mereceram prioridade.” (HOLME e WATTS, 2000). As definições de RSC podem estar em diferentes níveis

de profundidade ou ponto de vista, pois para as Filipinas “RSC é o retorno que as empresas dão à sociedade dos seus negócios.” (HOLME e WATTS, 2000) e para os Países Baixos

RSC significa estabelecer um compromisso de liderança para com valores básicos e reconhecer as diferenças locais e culturais quando da implantação de políticas locais. RSC quer dizer que as empresas endossam a Convenção de Direitos Humanos das Nações Unidas e o ‘ILO Rights at Work’ (Direitos em Ação - ILO). (HOLME e WATTS, 2000).

Analisando a questão com um passo para trás, a fim de obter um melhor ponto de percepção da questão, percebe-se que todos têm razão, mas individualmente estão todos errados ou incompletos.

A questão da Responsabilidade Social passa por todas as nuances do relacionamento de uma empresa, isto é, poder-se-ia perguntar: até onde se estende o campo de atuação ou, por fim, a responsabilidade da empresa? Fatalmente a resposta, em termos próprios da área, será: sua responsabilidade é para com todos os seus grupos de interesse. Se isso é verdade então se tem que desde a obediência da Legislação em sua totalidade (Fiscal, Trabalhista, Ambiental, etc.) até a busca da excelência, ou em menor escala melhoria no atendimento aos seus clientes, fornecedores e até mesmo a sociedade, estará então compreendida a Responsabilidade Social da empresa. É necessário ser entendido que não se busca a elaboração de um conceito onírico ou ciclópico, e sim que uma nova ordem exeqüível seja estabelecida e que esta mesma beneficie ou harmonize a boa convivência de todos os núcleos sociais de uma sociedade organizada.

1.3 Governança Corporativa – ferramenta ou modismo?

Grande tem sido a busca por parte da sociedade e de algumas entidades empresariais por transparência e confiança nas transações comerciais e financeiras, pois “a boa Governança pode dar uma significativa contribuição para prevenir práticas impróprias e fraude.” (LODI, 2000). Mas, muito mais que isso a Governança Corporativa é

[...] o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). (LODI, 2000).

Outros tantos têm sido os relatórios internacionais com códigos de boas práticas ou de conduta ética e responsável, como, por exemplo, os Relatórios Cadbury e Greenbury e o Relatório Millstein, conforme abordado por Lodi (2000). Isto mostra que esta busca por probidade e eficiência administrativa é uma meta real e de caráter perene, no entanto pode-se perguntar qual a ligação da RSC com a Governança Corporativa?

A integração da variável social no ambiente de negócio, abordada anteriormente, tal qual qualquer outra, possuirá uma fase turbulenta, mesmo que haja o devido planejamento, é uma reação natural de qualquer sistema real a entrada de uma nova variável, no entanto, qual será o modelo de lisura aplicada neste acoplamento? Ou em outras palavras, como deverá encarar a máquina empresarial esta nova engrenagem?

Em qualquer outro ramo ou vertente do seu negócio, a ferramenta que fará a ligação e manutenção da RSC, junto ao sistema de gestão da empresa, será a Governança Corporativa. O uso adequado e recomendado da Governança Corporativa, na inclusão desse novo paradigma fará com que a variável social não seja usada como moeda de troca, em barganhas com o Estado e sim como uma postura consciente, pró-ativa e espontânea das empresas, seja pela busca de uma posição estrategicamente diferenciada das suas concorrentes ou por interesses de melhoria de imagem, por exemplo.

1.4 As peculiaridades brasileiras

No Brasil percebe-se a seguinte situação

uma característica marcante é a hibridez cultural brasileira, que faz que nossas empresas convivam, por um lado, com os princípios éticos racionais capitalistas derivados de um padrão internacional que define parâmetros de profissionalismo e imparcialidade, credibilidade e transparência como essenciais para a condução dos negócios e, por outro, com uma moral do oportunismo, um discurso não oficial, mas

oficioso, segundo o qual seria desejável e até legítimo que cada indivíduo procurasse assegurar seus interesses em detrimento das leis e dos interesses dos colegas, dos outros funcionários e da própria empresa, numa versão empresarial da conhecida “lei de Gérson”, segundo a qual deve-se tentar “levar vantagem em tudo”. (SROUR, 2000, apud ASHLEY et al., 2005).

Ainda é possível observar que

é comum afirmar-se que as teorias e práticas administrativas mais modernas e eficientes são de difícil implantação no Brasil, exatamente por causa desses traços culturais. Essa argumentação parece implicar que novos modos de gestão, entre os quais incluímos a responsabilidade social corporativa, teriam pouca repercussão no Brasil porque, apesar de valorizarmos princípios éticos de idoneidades moral, tenderíamos a agir, na prática, de acordo com certos valores incompatíveis com um compromisso ético. No entanto, é preciso não esquecer que cultura não é algo estático, fixo no tempo e no espaço e sem possibilidades de mudança. (ASHLEY et al., 2005).

Nesta mesma linha de raciocínio

pode-se citar a benevolência empresarial, uma interpretação ainda muito comum no Brasil para os princípios norteadores da responsabilidade social – tais como doação de bens e serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados, voluntariado e filantropia, que tem uma base fixada nos princípios religiosos de caridade. (ASHLEY et al., 2005).

Dentro deste contexto poder-se-ia depreender que, em se tratando da realidade brasileira, seria impossível ou inviável serem implantados projetos sérios e responsáveis abordando a variável social dentro do contexto empresarial, notadamente pelos motivos citados anteriormente e destacados do trabalho de Ashley et al. (2005).

No entanto, é preciso que se enxergue um pouco além dos estereótipos sócio-culturais preestabelecidos, sejam alguns deles, a saber: a obsessão por perfeição do povo japonês, a compulsão por sucesso ou lucro dos norte-americanos ou o fato de os brasileiros serem um tanto refratários a mudanças que exijam, um pouco mais de esforço físico ou intelectual, que nada mais é que um grande eufemismo para preguiça, estereótipo este que está aqui em questão; tudo isto não representa muito diante da realidade de que o ser humano seja ele deste ou daquele país, deste ou daquele povo, possui um desejo interno, uma ambição, por melhores condições de vida, enfim por uma vida melhor.

Não se aborda aqui a definição subjetiva do que constitui uma vida melhor para cada indivíduo, mas em um contexto mais amplo e mais qualitativo, para uma empresa, sua “vida melhor”, será quando ela aumentar seus lucros, crescer valor

às suas ações, reduzir desperdícios em sua linha de produção, maximizar sua margem de lucro, equilibrar seu produzir-explorar de modo que o meio ambiente não seja lesado ou seja menos prejudicado, reduzindo assim seus gastos com questões legais, melhorar sua imagem perante a sociedade aumentando assim a procura por seus produtos e daí em diante. Por fim, não é aceitável, porque não é inteligente, que um funcionário ou uma empresa assinem seus atestados de óbitos profissional e comercial, respectivamente, só porque seu estereótipo cultural diz que ele ou ela são refratários a esse ou aquele tipo de esforço ou mudança.

Quando os grupos empresariais compreenderem, e já estão começando a compreender, que assim como a Qualidade e o Meio Ambiente já ocupam lugares de mérito nas culturas empresariais, a Responsabilidade Social deverá ser incluída nos seus planejamentos e somente através de uma reestruturação de suas malhas de gestão esta nova variável será incorporada com êxito estratégico na competição mercadológica. Todos enfim, irão se coadunar nesta meta e operar esforços na direção de um eficiente sistema de RSC.

A fim de ilustrar esta nova realidade, pode-se citar que

essa preocupação em estabelecer sólidos princípios de responsabilidade social corporativa dentro das organizações não se restringe a empresas multinacionais atuantes no Brasil, como é o caso da Shell e da Xerox, reconhecidamente avançadas no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social corporativa no mundo inteiro. Cada vez mais vemos organizações brasileiras, tais como a Natura, O Boticário e os bancos Itaú, ABN Amro Bank/Banco Real, Unibanco e Bradesco, conduzindo suas atividades segundo padrões de responsabilidade social corporativa, seja por meio de ações sociais que agem diretamente sobre comunidades carentes, seja pela preocupação com o meio ambiente ou pelo cuidado de não negociar com fornecedores que utilizam mão-de-obra infantil, seja por meio de criação de fundos de investimento socialmente responsáveis, a exemplo do Fundo Ethical do ABN Amro Bank/Banco Real, [...] (ASHLEY et al., 2005).

1.5 Exemplos e práticas no Brasil

Dentro do escopo da Responsabilidade Social, muitas têm sido as iniciativas de desenvolver ou apoiar projetos socialmente responsáveis. De acordo com o ramo de negócio de cada empresa a Responsabilidade Social manifesta-se de uma forma diferente.

Nesta linha tem-se o seguinte exemplo, o

[...] Fundo Ethical, lançado pelo Banco Real/ABN Amro Bank, em novembro de 2001. O Ethical é o primeiro fundo de investimento no Brasil cuja carteira é construída levando em conta não somente os critérios de performance financeira (que continuam sendo importantes), mas também critérios sociais, ambientais e de boas práticas de governança corporativa. (ASHLEY et al., 2005).

Ou ainda, conforme apontado por Ashley et al. (2005) o Unibanco atua em duas linhas de ação. Desde janeiro de 2001, fornece a seus clientes – investidores estrangeiros – informações sobre as práticas sociais e ambientais das empresas brasileiras. O banco tem trabalhado em um setor que pesquisa empresas com ações nas bolsas de valores. Por meio de relatórios voluntários, respondidos por empresas nacionais, expõe dados referentes ao seu comportamento social, que recomendam ou não a compra de suas ações.

O Unibanco foi a primeira instituição financeira brasileira a apresentar a seus clientes um relatório sobre a postura social das empresas que poderiam compor uma carteira de ações sob a perspectiva do investimento socialmente responsável.

Outra iniciativa da instituição foi o lançamento de Fundo de Investimento Social, realizado pela Unibanco *Private Bank* em parceria com a Unibanco *Asset Management*. As entidades e os projetos sociais beneficiados pelos cotistas do fundo são escolhidos por um Comitê de Investimento social, composto por representantes da sociedade civil que possuem forte presença e experiência na área social.

As iniciativas na área social não estão apenas concentradas na área das empresas financeiras, muitos são os projetos e diversas são as empresas nesta empreitada. Uma delas é a 3M com o projeto Cidade dos Meninos que é

[...] direcionado a crianças e adolescentes em situação de risco, enviados pelo Juizado de Menores da região de Campinas ou por Conselhos Tutelares, as atividades da 3M estão focadas na profissionalização do público assistido. Na escola de funilaria e pintura instalada no local, a empresa, contribui com produtos e com o aperfeiçoamento da mão-de-obra, capacitando tecnicamente os professores das oficinas para melhor desenvolvimento profissional das crianças, preparando-as, assim, para o mercado de trabalho. (CEBDS, 2006).

Outra empresa a ser citada é a Syngenta com o Projeto Escola no Campo que

[...] em parceria com o governo do Estado de São Paulo, prefeituras, universidades de agronomia, cooperativas e distribuidores da Syngenta, visa conscientizar crianças e jovens até 18 anos da importância da preservação do meio ambiente e do uso da tecnologia para a produção de alimentos saudáveis. Já atendeu cerca de 300 mil crianças em diversos municípios do Brasil. (CEBDS, 2006).

Ou ainda, o Programa Jovem Aprendiz, também uma iniciativa da Syngenta

[...] desenvolvido em parceria com o Núcleo Rotary de Aprendizagem Profissional (Nurap), oferece oportunidades de aprendizagem e trabalho para jovens carentes, entre 14 e 18 anos, estudantes do ensino médio. A formação e capacitação profissional desses jovens possibilitam sua inserção no mercado de trabalho formal como pessoas aptas para a vida produtiva e o exercício da cidadania. (CEBDS, 2006).

Estes dados referentes às empresas supracitadas e outras tantas mais, que aqui não foram citadas por questões de concisão do texto, podem ser encontradas no Relatório de Sustentabilidade Empresarial publicado em Cebds (2006), nos capítulos correspondentes às respectivas empresas.

O importante a ser ressaltado aqui é que a forma pela qual se manifesta a Responsabilidade Social pode ser diversa, dependendo do ramo ou da concepção que uma empresa tenha do que é ser socialmente responsável, e principalmente de até onde estão seus limites institucionais. No entanto, fica claro que os investimentos financeiros, materiais e pessoais dos grupos empresariais vêm crescendo e se tornando mais coesos. A título de exemplo, podemos citar os investimentos feitos pela 3M em projetos sociais que em 2001 eram de US\$ 1 milhão, em 2002 foram de US\$ 1,2 milhão e em 2003 chegaram a US\$ 1,8 milhão conforme verificado em Cebds (2006).

1.6 Normas que tratam do assunto

As mudanças, já citadas na maneira de pensar do mundo e a nova ordem de importância dada a critérios antes ignorados (vide Capítulo 1 item 1.1), não seriam ignoradas pelas instituições normativas e, em última instância, pelas próprias empresas. Sendo assim, surge uma nova geração de normas como, por exemplo, SA 8000, AA 1000, NBR 16001 e a porvindoura ISO 26000, entre outras, que contemplam em seu escopo o critério da Responsabilidade Social e suas implicações, bem como, ética, transparência empresarial, sustentabilidade produtiva e suporte à comunidade.

A norma SA 8000 (2008) aborda como critérios de Responsabilidade Social os seguintes itens: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade

de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e o sistema de gestão da empresa propriamente dito. Dentro de cada um destes itens a norma define como a empresa deve agir, ou se portar, frente a cada uma destas situações. Por exemplo, a empresa não deve se envolver com trabalho infantil, ou seja, não deve permitir que haja em seus quadros menores de 15 anos (dependendo da legislação vigente no local esta idade pode ser diferente e prevalecerá a menor entre elas) salvo situações diversas previstas em lei.

Dentro de seu texto a Responsabilidade Social ganhou uma dimensão mais focada na legislação trabalhista o que não está errado, porém limita demais o conceito ainda em desenvolvimento de Responsabilidade Social a uma única visão, que na verdade é uma de suas partes.

Ao passar à análise da norma AA 1000 (2003) percebe-se uma evolução muito significativa no conceito de Responsabilidade Social, pois que nela os itens que compõem o seu plano de atuação são: gestão da Qualidade, relacionamento e treinamento de pessoal, engajamento dos grupos de interesse externos, governança, valorização das parcerias, relacionamento com os investidores, auto-regulação e relacionamento com o governo local (Estado).

Esta nova abordagem, ou visão do assunto, entra em melhor sintonia com as novas tendências e aspirações do mercado e da sociedade ampliando assim o campo de abrangência da RS.

Enfim, abordando agora a norma NBR 16001 (2004) percebe-se que esta foi moldada dentro da metodologia do PDCA, ou seja, a busca pela melhoria contínua também ocorrerá na seara da Responsabilidade Social, conforme indicado no texto da mesma.

Ainda analisando a norma NBR 16001 (2004) pode-se destacar de seu texto os seguintes aspectos:

- Ação social é toda atividade voluntária realizada pela organização em áreas tais como assistência social, alimentação, saúde, educação, esporte, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas com uso planejado e monitorado de recursos;

- Desempenho da responsabilidade social é a síntese dos desempenhos ambientais, econômicos e sociais da organização, de forma integrada, levando-se em consideração todas as partes interessadas; e
- Parte interessada é qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização. Como, por exemplo, o público interno, fornecedores, consumidores, clientes, instituições públicas, comunidades, proprietários, banqueiros, sindicatos, órgãos governamentais, entre outros.

Estas citações da norma demonstram que as normas NBR 16001 (2004) e AA 1000 (2003) estão em sintonia no que diz respeito à maior abrangência do conceito e das responsabilidades de uma empresa.

Assim como a AA 1000 (2003), a NBR 16001 (2004) delimita que a Responsabilidade Social e o comprometimento das empresas com tal tema envolvem boas práticas de governança, atendimento da legislação, direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil, direitos do trabalhador, promoção da saúde e segurança entre outros itens relacionados no texto da norma.

Esta abordagem não tem como finalidade comparar as normas na busca daquela ideal, nem tão pouco mostrar que esta ou aquela é melhor ou pior que outra tal. Foram abordadas, qualitativamente, algumas normas representativas dentro do tema deste trabalho, com o objetivo de alertar as empresas interessadas em aderir ao movimento de Responsabilidade Social, de que a imagem de empresa socialmente responsável não será construída de pequenas ou médias obras assistencialistas executadas a esmo e sem continuidade, e sim de um esforço conjunto de todo o grupo empresarial em aperfeiçoar seu desempenho produtivo e seu inter-relacionamento com todos os seus grupos de interesse na busca contínua e perene pela excelência (PDCA). Ou seja, não será de uma hora para outra e nem com políticas fracas, no sentido de curto alcance, ou ingênuas, no sentido de pequeno poder de penetrabilidade na estrutura gerencial da empresa, que se conseguirá alguma mudança concreta rumo a uma empresa mais eficiente socialmente e também financeiramente, e de uma estrutura de sobrevivência social mais equilibrada.

1.7 ISO 26000 – a norma do futuro ou o futuro das normas?

Neste tema tem-se que

após dois anos e meio de estudos e discussões internas, o Conselho da International Organization for Standardization (ISO – Organização Internacional de Normalização) aprovou a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000 –, que será de diretrizes, sem propósito de certificação, logo depois de sua Conferência Internacional, realizada em Estocolmo, na Suécia, em junho de 2004. Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo para ser concluída até 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normalizadora de um país industrializado – o Swedish Standards Institute (SIS – Instituto Sueco de Normalização) – e outra de um país “em desenvolvimento” – a brasileira ABNT. (SEKIGUCHI e URSINI, 2005).

Para tal empreendimento a ISO convidou seu Comitê de Política do Consumidor (COPOLCO) a avaliar a viabilidade de normas dentro do tema da Responsabilidade Social e, este último, sugeriu ao Conselho Mundial da ISO que fosse criado, por fim, um Grupo Consultivo Estratégico (SAG – *Strategic Advisory Group*), o qual ficaria encarregado de informar a ISO se a mesma deveria persistir nesta idéia e, em caso de recomendação positiva, o mesmo deveria definir qual o alcance, tipo e foco da norma em questão. Pode-se destacar de Sekiguchi e Ursini (2005) algumas das considerações do SAG a respeito da postura a ser adotada pela ISO:

- Reconhecer que não possui autoridade ou legitimidade para criar obrigações sociais que são propriamente definidas pelos governos e organizações intergovernamentais;
- Reconhecer a diferença entre, de um lado, instrumentos adotados por organizações intergovernamentais (como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, convenções internacionais do trabalho e outros instrumentos adotados pela OIT, além de outras convenções da ONU relevantes para o tema) e, de outro lado, iniciativas voluntárias que podem ou não refletir os princípios universais contidos nesses instrumentos; e
- Limitar o escopo do tema de maneira que sejam evitados assuntos que só possam ser solucionados no âmbito político.

A respeito do escopo da norma e do processo de elaboração da mesma destaca-se ainda de Sekiguchi e Ursini (2005):

- Que não tivesse a intenção de reduzir a autoridade governamental no endereçamento da RS das organizações; e
- A necessidade de se envidar todos os esforços para garantir que os países em desenvolvimento tenham uma significativa participação nesse trabalho.

Alguns dias antes da já citada Conferência em Estocolmo, foi realizada uma Pré-Conferência em RS e em tal Conferência só foi permitida a participação de pessoas vindas de países em desenvolvimento e desta reunião destaca-se que “o consenso do grupo foi de que a ISO deveria desenvolver um documento que, em princípio, seria de diretriz, sem fechar, no entanto, possibilidades futuras de certificação.” (SEKIGUCHI e URSINI, 2005), e, “por fim, o grupo apresentou a expectativa de que um dos países em desenvolvimento ali representados estivesse na liderança desse trabalho.” (SEKIGUCHI e URSINI, 2005).

Os países em desenvolvimento são aqueles onde se encontram as maiores desigualdades sociais e financeiras, isto é uma assertiva que dispensa comprovações, ou seja, a sua participação como parte mais interessada na elaboração de uma norma que busque um melhor relacionamento das empresas com seus grupos de interesse e vice-versa é indispensável, pois que estes países vivem a outra face da moeda podendo contribuir assim com uma vasta experiência na resolução de problemas ou conflitos empresariais que, talvez outros países mais bem estruturados não compreendam com a mesma clareza.

A despeito de todo o ganho positivo que a normalização pode levar ao mundo empresarial existem também algumas questões controversas a serem abordadas, como, por exemplo, o fato de que em um mundo globalizado e competitivo por natureza, as normas podem se tornar embargo silencioso aos países ou empresas que não conseguem acompanhar a evolução normativa, seja por escassez de recursos financeiros ou de recursos tecnológicos. Muitas vezes, como parece ser o caso, ao menos a princípio, da ISO 26000, têm-se normas ou modelos de conduta que são voluntários, no entanto, são exigidos internamente às negociações transformando-se em entraves comerciais, isto é,

embora de caráter voluntário, essas normas muitas vezes são exigidas em transações comerciais, podendo tornar-se barreiras não tarifárias, resultando em desvantagem para países mais pobres e pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, ainda mais concentração de poder e de renda na mão de grandes corporações multinacionais. (SEKIGUCHI e URSINI, 2005).

Ou ainda,

o processo de adequação a uma norma internacional é muito custoso, o que poderia excluir a participação de pequenas empresas, bem como provocar aumento nos custos de produtos e serviços, que seriam repassados aos preços para o consumidor final. (SEKIGUCHI e URSINI, 2005)

fato este que ao invés de gerar equilíbrio social conduziria ao quadro oposto, aumentando as desigualdades sociais.

Outra consideração que conflita com a autoridade governamental no endereçamento da RS das organizações, sugerida pelo SAG, é a de que poderia haver um processo de desresponsabilização social por parte do Governo, ou seja, a entidade mater responsável, e muito bem paga, através de taxas e mais taxas cobradas por todo e qualquer serviço, poderia começar a incumbir as empresas sob forma coercitiva e ainda assim legal, legislativa, de responsabilidades sabidamente suas.

O Governo transformaria atitudes que antes eram pró-ativas e voluntárias em lei passível de penalização constitucional, e isto não é tão inverossímil assim, pois

nessa atmosfera de responsabilidade social que cerca as empresas fazendo que a cada dia mais e mais organizações passem a se engajar nesse movimento, surgem também propostas de normalizar a RSE, criando leis que disciplinem a prática e o comprometimento social das empresas. Iniciativa nesse sentido é o Projeto de Lei nº 1.305/2003, [...], em tramitação no Congresso Nacional, que dispõe sobre a regulamentação da responsabilidade social das sociedades empresárias nacionais e estrangeiras que atuam no país. O objetivo principal da lei, segundo o deputado, é tornar éticas e transparentes as relações das empresas com os seus diferentes públicos: consumidores, fornecedores, público interno, acionistas, comunidade e meio ambiente. O projeto de lei pretende também estabelecer, em caráter de obrigatoriedade para as empresas com mais de quinhentos funcionários: a publicação do balanço social como mecanismo de controle e transparência da responsabilidade social empresarial; a criação de comissões de ética de responsabilidade social em cada empresa; a elaboração de estudos de impacto social e relatórios de gestão social; e a criação do Conselho Nacional de Responsabilidade Social, órgão gestor e regulador da prática de responsabilidade social empresarial, que teria, inclusive, poder de aplicar sanções às empresas. (ASHLEY et al., 2005).

Isto constituiria uma arbitrariedade política, onde o Estado imporia através do seu poder constitucional notório, uma carga extra de responsabilidades e encargos às empresas, o que em um possível quadro futuro levaria a um retrocesso

econômico, pois investir no Brasil tornar-se-ia demasiado caro e as grandes empresas muito provavelmente removeriam suas unidades de negócio deste país em busca de outros países com leis menos ditatoriais.

As propostas do projeto de lei não são totalmente impraticáveis, na verdade a maior parte delas é útil e necessária ao movimento de Responsabilidade Social, a fim de que o mesmo tome corpo e assuma uma estrutura menos amorfa, se adequando assim, à máquina institucional das empresas e da sociedade como um todo, neste sentido tem-se que

segundo Ricardo Young, presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos, essa iniciativa é vista com tristeza – ainda que alguns aspectos do projeto de lei sejam bem-intencionados e até interessantes –, pois o processo ainda demonstra um viés autoritário muito grande do Estado brasileiro. Segundo ele, o Instituto Ethos apóia a regulação, desde que seja a expressão legítima do estágio e da maturidade do movimento da sociedade civil organizada. Em suas palavras, “acreditamos que o movimento de responsabilidade social empresarial não chegou a esse ponto de maturidade para propor uma regulamentação que seja suficientemente ampla e não funcione como uma limitação ao próprio movimento”. (ASHLEY et al., 2005).

O que foi abordado acima poderia levar à crença de que a criação de uma norma e leis dentro da área da Responsabilidade Social poderia prejudicar o bom andamento do tema e até a criação de um clima de hostilidade à implantação de práticas de RS, no entanto, o que se buscou aqui mostrar é que é extremamente necessário que haja normas para o tema e que de preferência estas sejam certificáveis.

O que aconteceria em um universo empresarial não delimitado e sem normas mundialmente aceitas e certificáveis? Seria o caos, pois haveria uma busca interminável por adesões voluntárias a um número infundável de normas a cada nova negociação com uma nova empresa com uma cultura de RS diferente da anterior. O fato de frisar a capacidade de certificação da norma é apenas porque este ainda é o único meio de atestar para o público interno e externo da empresa que a mesma se adequou e está de acordo com os preceitos estabelecidos por tal norma, e isto seria o balizador das decisões de viabilidade em transações e não conceitos particulares e visões unilaterais do assunto, contribuindo assim para uma uniformização da compreensão e aplicação do tema.

Dentro desta ideologia abordada acima qual ou quais seriam então os responsáveis por arbitrar o que é ou deixa de ser uma atitude ou prática socialmente responsável, já que conforme discutido anteriormente, as mãos do Estado estão

envolvidas demais com o assunto para que possa decidir imparcialmente na questão?

Só um conselho de instituições, com cultura, habilidade e experiência comprovadas na temática da RS e que ainda assim fossem suficientemente imparciais e independentes, a fim de assegurar decisões ou pareceres idôneos, é que poderiam arbitrar em conjunto com representantes do Estado e das empresas, o que seriam práticas viáveis e de valor social dentro do assunto da RSC.

Uma prática que poderia ser adotada, em um futuro próximo, seria a criação de um banco de projetos sociais, administrado por um conselho formado por representantes das partes envolvidas aos moldes do que foi citado anteriormente, no qual projetos elaborados por elementos das instituições acadêmicas, ONGs, ou até mesmo elementos das comunidades interessadas seriam avaliados, catalogados e oferecidos após uma valoração de importância social às empresas que quisessem investir nestes projetos. Esses investimentos comporiam parte das práticas socialmente responsáveis das mesmas.

Aí estaria uma nova diretriz de trabalho para instituições como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) e outros tantos, habilitados para efetivamente gerar juízo de valor na questão da RSC.

2 HIPÓTESE, OBJETIVOS E ESTRUTURA DO TRABALHO

2.1 O problema

Dentro da temática da Responsabilidade Social, que agora já não é mais um tema completamente novo, já se avançou muito, porém ainda falta um consenso entre o que pode ou não ser considerado uma prática de RS. Daí a necessidade de uma norma única e aceita mundialmente como, por exemplo, a ISO 26000. O Brasil possui uma posição vanguardista no assunto, visto que por si só produziu uma norma com amplitude no conceito de RS e que, ainda assim, possui suficiente clareza nas diretrizes a serem seguidas na busca da integração da RSC ao conjunto de práticas de uma corporação.

Fica claro, conforme discutido ao longo do texto, que a transformação de uma atitude pró-ativa de RS em lei castradora não irá favorecer o movimento e pior, poderá gerar um impacto profundamente negativo na imagem do Brasil frente aos investidores internacionais.

A RS deve ser vista como uma reintrodução do capital da empresa em seu ciclo financeiro. A produção desenfreada de produtos para um público sem poder aquisitivo, ou ainda, de poder aquisitivo decrescente levará à falência do núcleo produtivo, logo, investimentos por parte das empresas em projetos de qualificação ou aperfeiçoamento de seus públicos-alvo são as medidas mais adequadas de RS, pois deste modo produzir-se-á pessoas capazes de lutar por melhores condições econômicas e sociais por si mesmas.

E, dentro deste contexto, pergunta-se como o setor de indústrias de transformação, setor este de maior alcance sob a ótica da capacidade de impactar o meio ambiente e a sociedade por suas ações, está se adequando à realidade da RSC ou do desenvolvimento sustentável em última análise?

Como está sendo integrada a RSC ao sistema de gerenciamento das empresas? Quem são os responsáveis por esta gerência? A Responsabilidade Social é um conceito que permeia toda a organização, orientando assim suas práticas como um todo?

E, principalmente, os projetos elaborados pelas empresas deste setor têm sido desenvolvidos em parcerias com outras organizações? Os projetos seguem uma política orientada pela direção? Muitas são as questões ainda não respondidas neste aspecto da viabilidade e, até mesmo da validade, da integração da RSC às empresas e ainda mais para empresas de um ramo tão seletivo e, de certa forma elitista, no que diz respeito à sua intercomunicação com os grupos de interesse.

2.2 Objetivos

Levando em consideração o problema anteriormente definido foram formulados os seguintes objetivos.

2.2.1 Objetivo geral

Mapear algumas empresas do setor de indústrias de transformação, especificamente do Estado do Rio de Janeiro, quanto à prática e ao entendimento da Responsabilidade Social Corporativa, bem como a política de RSC das empresas selecionadas e a forma de integração ao sistema de gestão já implantado das mesmas.

O objetivo final deste panorama é trazer maior compreensão sobre o tema da RSC, elaborar uma definição de RSC baseada na prática das empresas do setor de indústrias de transformação, apresentar exemplos de projetos de RSC destas empresas e exemplos de integração da RSC ao sistema de gestão das empresas estudadas.

2.2.2 Objetivos específicos

A fim de concretizar o objetivo geral explicitado anteriormente foram elaborados objetivos complementares:

- Reiterar a validade Responsabilidade Social quando integrada a qualquer ramo produtivo;
- Avaliar em que estágio de entendimento e aplicação estão as organizações selecionadas neste trabalho quanto à prática da RSC;
- Analisar em que estágio de integração está a RSC no sistema de gestão das empresas estudadas;
- Registrar os projetos elaborados pelas empresas em estudo quanto aos objetivos, estrutura e públicos-alvo; e
- Registrar o nível de difusão do tema da RSC na estrutura das organizações estudadas.

2.3 Hipótese

Este trabalho tem uma hipótese fundamental que, se comprovada, demonstrará a eficácia e validade do tema da Responsabilidade Social no relacionamento das organizações com seus grupos de interesse, sendo esta a que segue: se o desenvolvimento sustentável é uma certeza no presente momento das organizações e a Responsabilidade Social é a nova variável de manutenção desta sustentabilidade, a incorporação da RSC, bem como as ações provenientes desta incorporação devem ser perceptíveis e permeáveis pela organização.

2.4 Estrutura do trabalho

A primeira seção deste trabalho traz considerações e informações necessárias à contextualização do mesmo. Constituindo-se a Introdução da dissertação.

No Capítulo 1 tem-se a revisão bibliográfica sobre o tema da Responsabilidade Social englobando normas, práticas e considerações históricas sobre o tema entre outros assuntos.

O Capítulo 2 trata da hipótese fundamental submetida à validação, dos objetivos para a consecução da mesma e da estrutura desta dissertação.

Na seqüência tem-se o Capítulo 3 que trata da teoria da amostragem de populações. Os conceitos, fórmulas, observações e sugestões apresentados neste capítulo são indispensáveis à compreensão e validação das análises e discussões dos resultados feitas no Capítulo 5.

O Capítulo 4 aborda a metodologia utilizada neste trabalho demonstrando e explicitando os conceitos usados na elaboração da pesquisa. Também estão presentes neste capítulo informações sobre as bases dos questionários e entrevistas organizados neste estudo.

A análise e discussão dos dados obtidos neste trabalho são feitas no Capítulo 5. Neste capítulo constam relatórios individualizados por empresa para fins de facilitação do entendimento dos resultados. Também existe neste capítulo um item sobre a estrutura organizacional e a integração da RSC na malha gerencial já estabelecida pelas empresas em estudo.

O Capítulo 6 traz as conclusões obtidas com base na análise dos resultados discutidos no Capítulo 5. O Capítulo 7 propõe sugestões para novos trabalhos na área da Responsabilidade Social de forma a estender o conhecimento sobre o tema e favorecer uma maior participação de empresas nesta área.

Por fim, consta ainda no corpo deste trabalho; no Capítulo 8, uma breve descrição do trabalho apresentado em congresso internacional baseado nesta dissertação; na seção Referências, a bibliografia aqui utilizada como suporte à pesquisa; e os Apêndices contendo os modelos de relatório e entrevistas utilizados.

3 AMOSTRAGEM DE POPULAÇÕES

Em uma pesquisa “cada unidade de uma população é contada (chamado contagem completa ou censo) ou a contagem é limitada a apenas uma parte ou uma amostra escolhida entre a população (chamado contagem da amostra ou pesquisa da amostra).” (RAJ, 1968, tradução nossa).

Quanto à utilidade da pesquisa por amostragem tem-se que “o pesquisador usa a informação obtida pela pesquisa para generalizar descobertas sobre uma amostra para a população dentro dos limites do erro aleatório.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

3.1 População

Como definição tem-se que “o termo população é usado para denotar o agregado do qual a amostra será escolhida.” (COCHRAN, 1977, tradução nossa) e, ainda, população pode ser

as pessoas que vivem em uma determinada cidade, as famílias nos Estados Unidos, supermercados em um determinado estado, as lâmpadas elétricas em um determinado carregamento, as fazendas que produzem trigo entre outros. Estas são populações (ou universos) de unidades elementares, tais quais pessoas, famílias, supermercados, lâmpadas elétricas ou fazendas. (HANSEN, HURWITZ e MADOW, 1953, tradução nossa).

3.2 Amostra

Amostra será aqui entendida como um subconjunto extraído da população, que seja representativa do todo, e possa ser usada para tirar conclusões da população.

A fim de garantir que a amostra represente de forma adequada a população, uma abordagem possível é a amostragem aleatória simples ou amostragem randômica simples (do inglês *simple random sampling*), onde “em uma amostra de

tamanho n , todas as possíveis combinações das n unidades elementares que possam ser formadas da população de N unidades elementares tem a mesma probabilidade de ocorrer.” (HANSEN, HURWITZ e MADOW, 1953, tradução nossa).

De modo simplificado, quando é empregado este tipo de abordagem faz-se com que todos os indivíduos que formam a população tenham iguais chances de participarem da amostra ou, ainda, “de uma população de N unidades escolhemos uma dando igual probabilidade a todas as unidades.” (RAJ, 1968, tradução nossa).

3.3 Tamanho da amostra

Com relação ao tamanho da amostra tem-se que

uma amostra muito grande implica em desperdício de recursos e uma amostra muito pequena diminui a utilidade dos resultados. A decisão nem sempre pode ser feita de modo satisfatório; muitas vezes não possuímos informação suficiente para ter certeza que nossa escolha de tamanho de amostra é a melhor. (COCHRAN, 1977, tradução nossa).

3.3.1 Variáveis a serem medidas

Em uma pesquisa é necessário escolher quais as variáveis a serem estudadas, pois

se o pesquisador planeja escolher uma escala de sete pontos para medir uma variável contínua como, por exemplo, satisfação no emprego, e também planeja determinar se os entrevistados diferem por certas categorias como, sexo, tempo no emprego, escolaridade, etc., quais variáveis deveriam ser usadas como base para o tamanho da amostra? Isto é importante, pois o uso do sexo como variável primária irá resultar em uma amostra substancialmente maior do que o uso da escala de sete pontos como variável de medição primária. (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

Uma estratégia a ser empregada na determinação do tamanho da amostra, quando em uma situação onde há várias opções para calculá-la, é

em muitas pesquisas as informações são coletadas em mais de um item. Um método para determinar o tamanho da amostra é especificar margens de erro para

os itens que são considerados vitais à pesquisa. Uma estimativa do tamanho da amostra é feita para cada um dos itens tidos como importantes. (COCHRAN, 1977, tradução nossa)

e ao terminar está análise o pesquisador terá “uma faixa de n , normalmente variando de valores menores de n para variáveis contínuas ou escalares e valores maiores de n para variáveis dicotômicas ou categóricas.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

No caso dos tamanhos das amostras n serem similares “o pesquisador pode simplesmente usar o maior valor como tamanho da amostra e confiar que este tamanho produzirá os resultados esperados.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

No entanto, um evento que pode ocorrer é o de que os valores n sejam suficientemente diferentes entre as variáveis de maior interesse para a pesquisa, neste caso “a precisão desejada pode ser reduzida para alguns dos itens, de modo que seja permitido usar um valor de n menor.” (COCHRAN, 1977, tradução nossa).

3.3.1.1 Variáveis contínuas

São aquelas variáveis estatísticas que podem ser medidas com números ordenados e onde o valor destes números demonstra sua representatividade na escala. Por exemplo, o número três representa uma importância ou magnitude três vezes maior que o número um. Alguns exemplos destas variáveis são altura, peso, renda e idade.

Uma variável contínua pode, quando necessário ou conveniente, ser interconvertida em uma variável categórica através de sua ordenação por níveis como baixo, médio e alto. Por exemplo, para a variável renda pode-se fazer as seguintes categorias: classe baixa, classe média e classe alta.

3.3.1.2 Variáveis categóricas

São variáveis estatísticas que são medidas em uma escala nominal, cujas categorias identifiquem a sociedade da classe ou de grupo. O Sexo de um indivíduo é um exemplo de variável categórica, pois se manifesta em duas classes distintas: masculino e feminino.

Outros exemplos de variáveis categóricas são: as estações do ano (verão, outono, inverno e primavera), as regiões e os pontos cardeais.

3.3.2 Estimativa do erro

Uma das referências no tema da estimativa de tamanho de amostras é Cochran (1977) e sua fórmula para estimativa de tamanho amostral considera alguns fatores, a saber: o risco que o pesquisador deseja aceitar no estudo, também conhecido como margem de erro, ou o erro que o pesquisador deseja aceitar; e o nível alfa (α), isto é, o nível de risco aceitável de que a real margem de erro exceda a margem de erro aceitável, ou ainda, a probabilidade de que diferenças apontadas pela análise estatística, na realidade, não existam. Este nível alfa também é conhecido como erro do Tipo I. Outro tipo de erro é o Tipo II ou erro beta (β) que trata dos casos onde não se percebe diferenças pela análise estatística e elas, na realidade, existem.

O nível alfa usado “na determinação do tamanho da amostra na maioria dos estudos de pesquisas educacionais é 0,05 ou 0,01.” (ARY, JACOBS e RAZAVIEH, 1996, apud BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa). Estes valores representam o seguinte conceito: para um nível alfa de 0,05 tem-se que a probabilidade de o valor real de uma variável não ser aquele apontado pela análise estatística é de apenas 5 em 100 e para o nível alfa de 0,01 esta probabilidade é de 1 em 100.

Na fórmula de Cochran (1977) o nível alfa é incorporado na equação pelo uso do valor de z para o nível alfa selecionado, por exemplo, para um nível alfa de 0,05 o valor de z é 1,96, e os pesquisadores devem assegurar que estão usando o valor

correto da variável z, visto que z varia com o valor do nível alfa, conforme apontado por Montgomery e Runger (2003).

Com relação ao valor de nível alfa mais adequado tem-se que

em geral, um nível alfa de 0,05 é aceitável para a maioria das pesquisas. Um nível alfa de 0,1 ou menor pode ser usado caso o pesquisador esteja mais interessado em identificar relações marginais, diferenças ou outros fenômenos estatísticos como precursor para outros estudos. Um nível alfa de 0,01 pode ser usado nos casos onde decisões baseadas na pesquisa são críticas e erros podem causar grandes danos financeiros ou pessoais. (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

No que diz respeito à margem de erro aceitável observa-se que “para dados categóricos uma margem de 5% de erro é aceitável e para dados contínuos uma margem de erro de 3% é aceitável.” (KREJCIE e MORGAN, 1970, apud BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa). Para uma variável dicotômica (Sexo; masculino e feminino) uma margem de erro de 5% representa que o pesquisador terá a confiança de que o valor do percentual daqueles que são homens de uma amostra está na faixa do valor calculado $\pm 5\%$. “Os pesquisadores podem aumentar estes valores quando uma margem maior de erro é aceitável ou diminuir quando um grau de precisão maior for necessário.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

3.3.3 Estimativa da variância

“Um componente crítico nas fórmulas para estimativa do tamanho de amostra é a estimativa da variância das variáveis primárias de interesse no estudo.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa) e, ainda, “o pesquisador não possui controle direto sobre a variância e deve incorporar a estimativa da variância no projeto de pesquisa.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

Segundo Cochran (1977) existem quatro modos de estimar a variância de uma população para determinar o tamanho de uma amostra:

- Executar a amostragem em duas etapas e usar os resultados da primeira etapa para determinar quantos indivíduos adicionais devem ser amostrados para atingir o tamanho de amostra apropriado. Este método obtém os melhores resultados, porém não é muito usado já que torna a finalização da pesquisa mais lenta;
- Usar os resultados de um estudo piloto. Este método serve a vários propósitos, em especial, quando se tem dúvida da exeqüibilidade da pesquisa principal. Freqüentemente o estudo piloto é restrito a uma parte da população que é conveniente ou que irá revelar a magnitude de determinados problemas. Uma prática comum é confinar o estudo piloto a alguns grupos ou unidades. Assim sendo, as estimativas feitas para estes grupos ou unidades podem estar subestimadas para a amostra total;
- Usar dados de estudos prévios da mesma população ou de uma população similar. Este método requer que os dados destas pesquisas similares estejam disponíveis e catalogados de forma conveniente. Nem sempre isto é possível e, quando disponíveis da forma adequada, pode ser necessário corrigir os valores encontrados em função do tempo que a pesquisa foi feita, a fim de ajustar os valores antigos à época da pesquisa atual; e
- Estimar ou arbitrar a estrutura da população com o auxílio de alguns resultados matemáticos lógicos. Este método requer bom conhecimento da população em questão e grande experiência por parte do pesquisador para que, com o auxílio de observações matemáticas simples, possam ser feitas estimativas coerentes da população.

“Os primeiros três métodos são lógicos e produzem estimativas válidas da variância [...]” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa), entretanto, “em muitas pesquisas educacionais e sociais não é exeqüível usar nenhum dos primeiros três métodos e o pesquisador deve estimar a variância usando o quarto método.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

Normalmente um pesquisador precisa estimar a variância de variáveis escalares e categóricas.

Para estimar a variância de variáveis escalares deve-se determinar a faixa de abrangência da escala e dividi-la pelo número de desvios padrões que incluiriam

todos os valores possíveis da escala e elevar ao quadrado este número. (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

Em se tratando de variáveis categóricas tem-se que ao estimar a variância de uma variável dicotômica como Sexo “recomenda-se que os pesquisadores usem 0,50 como uma estimativa da proporção da população. Esta proporção irá resultar na maximização da variância que por sua vez maximizará o tamanho da amostra.” (KREJCIE e MORGAN, 1970, apud BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

3.3.4 Estimativa do tamanho da amostra

3.3.4.1 Para variáveis contínuas

Agora será apresentada a equação proposta por Cochran (1977), no entanto, antes disto deve ser lembrado que “antes de proceder aos cálculos do tamanho de amostra, assumindo variáveis contínuas, o pesquisador deve determinar se uma variável categórica será importante na análise dos resultados.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa), pois, caso afirmativo, dever-se-á usar as fórmulas próprias para dados categóricos. Caso contrário, as fórmulas descritas aqui poderão ser utilizadas para estimativa do tamanho de amostra.

A fórmula apresentada por Cochran (1977) é função de três variáveis:

$$n_0 = \frac{z^2 \times \sigma^2}{d^2} \quad (1)$$

onde n_0 é o tamanho da amostra, z é o valor crítico para o nível alfa selecionado, σ é a estimativa do desvio padrão para a população em questão e d é a margem de erro aceitável para o valor que se está estimando.

No entanto, conforme observado por Cochran (1977) e por Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001) deve ser feita uma correção deste valor inicial do tamanho da

amostra (n_0) sempre que o valor calculado for maior que 5% do tamanho da população a ser estudada. Assim sendo, a fórmula para a correção é:

$$n = \frac{n_0}{\left[1 + \left(\frac{n_0}{N}\right)\right]} \quad (2)$$

onde n é o tamanho da amostra corrigida quando o tamanho inicial (n_0) estimado pela equação 1 for superior a 5% do tamanho da população (N), n_0 é o tamanho da amostra estimado pela equação 1 e N é o tamanho da população a ser estudada.

A fim de ilustrar a aplicação das fórmulas apresentadas será analisado agora, como exemplo, o problema proposto por Bartlett, Kotrlík e Higgins (2001).

Um pesquisador definiu um nível alfa de 0,05, planeja usar uma escala de sete pontos e definiu que o erro aceitável em sua pesquisa é de 3%. O desvio padrão estimado para a escala é de 1,167. Assim sendo, com o uso das fórmulas propostas por Cochran (1977) obtém-se o seguinte resultado:

$$n_0 = \frac{z^2 \times \sigma^2}{d^2} = \frac{(1,96^2) \times (1,167^2)}{(7 \times 0,03)^2} = 118,6 \cong 119 \quad (3)$$

onde 1,96 é o valor crítico de z para o nível alfa igual a 0,05, o desvio padrão de 1,167 é uma estimativa onde a escala de sete pontos foi dividida por seis, que são os desvios padrões que cobrem quase todos os valores possíveis na faixa de valores disponíveis (aproximadamente 98%) e 0,21 ($7 \times 0,03$) é a margem de erro aceitável de 0,03 multiplicada pelo número de pontos na escala primária que são sete.

Para uma população de 1 679 indivíduos o tamanho de amostra será de 119 conforme foi demonstrado pela equação 3, porém este valor é maior que 5% da população ($1\ 679 \times 0,05 = 84$), assim sendo, deve-se fazer a correção:

$$n = \frac{n_0}{\left[1 + \left(\frac{n_0}{N}\right)\right]} = \frac{119}{\left[1 + \left(\frac{119}{1679}\right)\right]} = 111,1 \cong 112 \quad (4)$$

o que leva a um valor final de tamanho de amostra igual a 112.

3.3.4.2 Para variáveis categóricas

De forma similar à equação 1, a fórmula proposta por Cochran (1977) para estimativa do tamanho de amostra para variáveis categóricas depende de quatro variáveis:

$$n_0 = \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} \quad (5)$$

onde n_0 é o tamanho da amostra, z é o valor crítico para o nível alfa selecionado, p é proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria em estudo, q é proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria em estudo ($q = 1 - p$) e d é a margem de erro aceitável para a proporção que se está estimando.

No entanto, conforme observado por Cochran (1977) e por Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001) deve ser feita uma correção deste valor inicial do tamanho da amostra (n_0) sempre que o valor calculado for maior que 5% do tamanho da população a ser estudada. Assim sendo, a fórmula para a correção é:

$$n = \frac{n_0}{\left[1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)\right]} \quad (6)$$

onde n é o tamanho da amostra corrigida quando o tamanho inicial (n_0) estimado pela equação 5 for superior a 5% do tamanho da população (N), n_0 é o tamanho da amostra estimado pela equação 5 e N é o tamanho da população a ser estudada.

Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001) propõem o seguinte exemplo com o objetivo de esclarecer o uso das fórmulas propostas Cochran (1977).

Um pesquisador definiu um nível alfa de 0,05, deseja usar uma variável proporcional e definiu que o erro aceitável de sua pesquisa é de 5%. O desvio padrão foi estimado pelo pesquisador como sendo 0,5 para a escala.

Deste modo, com o uso das fórmulas propostas por Cochran (1977) obtém-se o seguinte resultado:

$$n_0 = \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} = \frac{(1,96^2) \times (0,5) \times (1-0,5)}{(0,05^2)} = 384,2 \cong 385 \quad (7)$$

onde 1,96 é o valor crítico de z para o nível alfa igual a 0,05, o produto $p \times q$ é a estimativa da variância (a proporção máxima possível 0,5 multiplicada por um menos a proporção máxima possível produz o tamanho máximo possível de amostra) e 0,05 é a margem de erro aceitável para o valor a ser estimado.

Para uma população de 1 679 indivíduos o tamanho de amostra será de 385 conforme foi demonstrado pela equação 7, porém este valor é maior que 5% da população ($1\ 679 \times 0,05 = 84$), assim sendo, deve-se fazer a correção:

$$n = \frac{n_0}{\left[1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)\right]} = \frac{385}{\left[1 + \left(\frac{385 - 1}{1\ 679}\right)\right]} = 313,3 \cong 314 \quad (8)$$

o que leva a um valor final de tamanho de amostra igual a 314.

Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001) organizaram a Tabela 1 que apresenta valores de tamanhos de amostras para problemas de amostragem típicos, porém

seus resultados devem ser avaliados quando a pesquisa a ser desenvolvida não se encontra dentro dos parâmetros usados para elaborá-la.

Muitas vezes pode ser necessário amostrar mais do que o número indicado pelas equações propostas por Cochran (1977), pois se “se o pesquisador tem um público cativo este tamanho de amostra pode ser alcançado facilmente.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa). No entanto,

vários estudos de pesquisas sociais e educacionais usam como métodos de coleta de dados questionários e outros métodos de participação voluntária, e as taxas de participação são bem inferiores a 100%. (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

“A sobreamostragem pode elevar os custos da pesquisa, porém é muitas vezes necessária.” (FINK, 1995, apud BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa), entretanto, “muitos pesquisadores questionam o uso da sobreamostragem para assegurar que o tamanho de amostra mínimo seja alcançado e sugestões sobre como garantir o tamanho mínimo de amostra são escassas.” (BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001, tradução nossa).

Outra abordagem, alternativa à sobreamostragem, é a repetição das entrevistas ou reenvio dos questionários até que se obtenha resposta, pois

se um questionário for enviado para uma amostra de estabelecimentos comerciais, alguns não irão responder. Se visitas forem feitas a uma amostra de famílias, algumas estarão fora de casa e outras podem se recusar a cooperar. Uma solução óbvia para o primeiro caso seria enviar e reenviar avisos até que se obtenha resposta. Se isto não resolver a situação podem ser feitas visitas quantas vezes forem necessárias. (RAJ, 1968, tradução nossa).

Tabela 1 – Tamanho de amostra para um dado tamanho de população para variáveis contínuas e categóricas. (Adaptado de BARTLETT, KOTRLIK e HIGGINS, 2001)

| Tamanho da população | Tamanho de amostra | | | | | |
|----------------------|---|-----------------|-----------------|---|------------|------------|
| | Variáveis contínuas (margem de erro de 0,03) | | | Variáveis categóricas (margem de erro de 0,05) | | |
| | $\alpha = 0,1$ | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ | $p = 0,5$ | $p = 0,5$ | $p = 0,5$ |
| | $z = 1,65$ | $z = 1,96$ | $z = 2,58$ | $z = 1,65$ | $z = 1,96$ | $z = 2,58$ |
| 100 | 46 | 55 | 68 | 74 | 80 | 87 |
| 200 | 59 | 75 | 102 | 116 | 132 | 154 |
| 300 | 65 | 85 | 123 | 143 | 169 | 207 |
| 400 | 69 | 92 | 137 | 162 | 196 | 250 |
| 500 | 72 | 96 | 147 | 176 | 218 | 286 |
| 600 | 73 | 100 | 155 | 187 | 235 | 316 |
| 700 | 75 | 102 | 161 | 196 | 249 | 341 |
| 800 | 76 | 104 | 166 | 203 | 260 | 363 |
| 900 | 76 | 105 | 170 | 209 | 270 | 382 |
| 1 000 | 77 | 106 | 173 | 213 | 278 | 399 |
| 1 500 | 79 | 110 | 183 | 230 | 306 | 461 |
| 2 000 | 83 | 112 | 189 | 239 | 323 | 499 |
| 4 000 | 83 | 119 | 198 | 254 | 351 | 570 |
| 6 000 | 83 | 119 | 209 | 259 | 362 | 598 |
| 8 000 | 83 | 119 | 209 | 262 | 367 | 613 |
| 10 000 | 83 | 119 | 209 | 264 | 370 | 623 |

3.4 Fontes de erro

A estimativa do erro apresentada anteriormente “provém apenas da variação da amostragem aleatória que está presente quando n das unidades são medidas ao invés da população inteira de N unidades.” (COCHRAN, 1977, tradução nossa).

“Esta suposição é válida em tipos simples de pesquisas nas quais os mecanismos de medição são precisos e a qualidade do trabalho é alta.” (COCHRAN, 1977, tradução nossa) e “em pesquisas complexas, particularmente quando problemas difíceis de medição estão presentes, esta suposição está longe de ser verdadeira.” (COCHRAN, 1977, tradução nossa).

Conforme apontado por Cochran (1977) são ainda três as possíveis fontes de erro:

- Falha na medição de algumas das unidades na amostra escolhida. Isto pode ocorrer devido à desatenção ou, no caso de populações humanas, devido à falha em localizar alguns indivíduos ou a sua recusa em responder as perguntas quando encontrados;
- Erros de medição em uma unidade. O mecanismo de medição pode ter sido influenciado ou ser impreciso. No caso de populações humanas os entrevistados podem não possuir informações corretas ou podem dar respostas que foram influenciadas; e
- Erros introduzidos na edição, no ajuste das variáveis ou na tabulação dos resultados.

Hansen, Hurwitz e Madow (1953) propõem o seguinte exemplo para as possíveis fontes de erro em uma pesquisa. Um pesquisador deseja saber o número de pessoas entre dezoito e quarenta e quatro anos de idade de uma determinada população, isto será feito através de um censo. Após determinar quais pessoas deverão ser entrevistadas o pesquisador irá se deparar com a seguinte questão: como conseguir uma resposta precisa do entrevistado?

Algumas pessoas não sabem exatamente suas idades. Outras tendem a responder com números arredondados ou podem propositalmente informar suas idades erradamente.

O problema em conseguir uma resposta precisa pode ser consideravelmente mais sério quando se deseja obter uma resposta a respeito do entrevistado ter estado empregado, se ele tem uma opinião particular sobre determinado assunto ou quando se está interessado em questões mais complexas. (HANSEN, HURWITZ e MADOW, 1953, tradução nossa).

Para Hansen, Hurwitz e Madow (1953) são seis as possíveis fontes de erro em uma pesquisa:

- Erros devido a mau planejamento ou más definições. Quando se faz o planejamento de uma pesquisa o propósito dela deve ser explicitado. Os propósitos são então traduzidos em um conjunto de definições das características para as quais informações serão coletadas e um conjunto de especificações para coletá-las, processá-las e publicá-las. Os erros aparecem quando o pesquisador falha no entendimento dos propósitos da pesquisa, quando as definições que foram elaboradas não são pertinentes a estes propósitos e quando as especificações (para a amostragem, o questionário, o método de coleta de dados, os métodos para seleção e treinamento de pessoal, os métodos de processamento, etc.) levariam ao erro mesmo que fossem seguidas à risca;
- Erros de resposta. Os erros de resposta podem ser acidentais ou podem ser introduzidos propositalmente ou, ainda, podem surgir da falta de informações. Um entrevistado pode entender erradamente uma questão e acidentalmente fornecer uma resposta errada ou pode responder incorretamente porque acredita que uma resposta errada pode lhe dar prestígio ou pode responder errado por outros motivos. O entrevistador pode afetar a precisão das respostas pelo modo como ele faz as perguntas e as registra. Uma fonte de erro muito comum a muitos dos métodos de coleta de dados é quando se faz necessário refazer uma entrevista com um mesmo indivíduo. Muitas das perguntas em pesquisas se referem a acontecimentos ou situações passados e há certa dificuldade em lembrar o evento e associá-lo ao período de tempo correto;
- Erros de cobertura. Um pesquisador pode definir o número real de indivíduos em um local, baseado em alguma definição, em um momento específico. Porém, quando for feito um censo da população envolvida neste local perceber-se-á que alguns indivíduos foram contados mais de uma vez e outros foram ignorados. O erro global é a diferença entre aqueles que foram ignorados e aqueles que não deveriam ter sido enumerados. Tais erros são muitas vezes maiores do que se poderia esperar. De modo similar, em censos na agricultura ou no comércio, existe a questão da subcobertura ou

sobrecobertura, mas aqui o problema é mais complexo, devido à falta de clareza da definição de fazenda ou estabelecimento comercial para casos limítrofes. Erros ao aplicar uma definição podem afetar a cobertura da população. Amostras também estão sujeitas a erros de cobertura quando estas foram projetadas de tal forma que algumas classes da população não têm probabilidade alguma de serem incluídas ou tem probabilidades inadequadas de inclusão;

- Erros de classificação. A classificação estatística dos dados como, por exemplo, classificar as pessoas por ocupação, estabelecimentos comerciais por tipos de indústrias, mortes pela causa e doenças por diagnóstico é fundamental para a maioria das atividades estatísticas. Algumas classificações são objetivas, mas muitos sistemas de classificação não são únicos e são difíceis de aplicar. Problemas conceituais do uso de tais sistemas podem levar à má-interpretação e a erros;
- Erros de compilação. Erros podem ocorrer em vários dos processos envolvidos na tabulação e sumarização das observações feitas em uma pesquisa. Erros de compilação podem ser controlados através de verificação, análise de consistência, etc. Quaisquer operações como edição, ajuste das variáveis, manipulação de anotações, tabulação ou transcrição são potenciais fontes de erro. Uma das decisões importantes a serem feitas em um censo de grande escala e em pesquisas é quão grande será o controle sobre a verificação, análise de consistência, etc. para assegurar o nível de precisão desejado; e
- Erros de publicação. Aqui existem duas fontes de erro a serem consideradas. Uma está ligada a mecânica da publicação – relacionada a erros na cópia de verificação e similares. A outra, muito mais séria, está na falha da organização da pesquisa que acaba por limitar o entendimento da estatística. Erros deste tipo podem ir desde falha na colocação de títulos em tabelas até falha em expressar amostras conhecidas ou, até mesmo, falhas nas definições e propósitos do trabalho. Um relatório que possua uma grafia errada da estatística da pesquisa ou de sua precisão pode contribuir mais para o erro de análise do que qualquer outra fase da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Metodologia é “a melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos.” (COSTA e COSTA, 2001) e, também, “indica o progresso a ser seguido, ou seja, o caminho a ser percorrido, tendo em vista o objetivo a ser atingido, que é a verdade.” (FILHO e SANTOS, 2002).

A fim de conseguir alcançar os objetivos deste trabalho elaborou-se um plano de ação onde ficou determinado que três empresas do setor de indústrias de transformação do Estado do Rio de Janeiro seriam avaliadas. Tais empresas foram selecionadas quanto ao seu porte, isto é, seu número de funcionários, faturamento e, até mesmo, o critério subjetivo do alcance de sua marca.

Assim sendo, neste capítulo é apresentada a metodologia deste trabalho na seguinte ordem: revisão bibliográfica, análise documental das empresas selecionadas, entrevistas com representantes das empresas e o restante do desenvolvimento do trabalho.

4.1 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa

Devido à crescente e relativamente moderna busca pela integração da RSC às práticas gerenciais das empresas este trabalho tem caráter exploratório e qualitativo, assim sendo, “a pesquisa exploratória tem como objetivo, via de regra “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência” e que adota métodos e técnicas de pesquisa diferentes dos estudos experimentais.” (CHIZZOTTI, 1995, apud OLIVEIRA, 2002).

Quanto à feição qualitativa deste trabalho ela pode ser entendida conforme em Godoy (1995), apud Oliveira (2002):

- Considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- Possuir caráter descritivo;
- O processo ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto;

- A análise dos dados ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador;
- Não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e
- Ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Pode-se afirmar que “a pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ou medir os eventos pesquisados, nem utiliza instrumental estatístico na análise dos dados.” (GODOY, 1995, apud OLIVEIRA, 2002).

Conforme apontado por Costa e Costa (2001) o raciocínio indutivo vai do particular para o geral, conforme o seguinte exemplo: o cachorro tem sangue quente; o gato tem sangue quente; o homem tem sangue quente; logo todos os mamíferos têm sangue quente. Esta foi a abordagem utilizada neste trabalho, pois com o intuito trazer esclarecimentos a respeito do tema da Responsabilidade Social, sua utilização e a forma com que é integrada e tratada, era necessário coletar o máximo de informações possíveis relativas às empresas em estudo, para que após isto, pudessem ser tratadas e conclusões, de cunho geral, pudessem ser formuladas com base em observações particulares.

No entanto, para que as observações particulares pudessem ter representatividade do todo e as conclusões de cunho geral fossem válidas, foi utilizado um ferramental estatístico, descrito no Capítulo 3, para determinar o tamanho das amostras a serem colhidas nas empresas.

4.2 O delineamento da pesquisa

Inicialmente buscou-se o que em matéria de Normas, Leis, Instituições e recomendações, nacionais e internacionais, poderia ser considerado como parâmetros e balizadores para este trabalho e, assim sendo, temos: Legislação Trabalhista, SA 8000, NBR 16001, AA 1000, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Associação Brasileira de Normas Técnicas, *International Organization for Standardization* entre outros.

Em uma segunda etapa considerou-se quais empresas do setor de indústrias de transformação poderiam servir de objeto de estudo para este trabalho, isto é, quais efetivamente tinham propostas e projetos na área de RSC que pudessem servir de subsídio à concretização desta pesquisa.

No que diz respeito ao espaço de tempo considerado neste trabalho tem-se a última década como objeto de análise, no entanto, não se exclui quando necessário à demonstração de qualquer idéia, uma retomada dos fatos anteriores importantes para tal, mesmo que estejam fora desta faixa temporal mencionada anteriormente.

Por fim, buscou-se a elaboração da metodologia a ser seguida a fim de concluir os objetivos já citados deste trabalho.

Segue na Figura 1 o fluxograma geral das atividades desenvolvidas durante esta pesquisa.

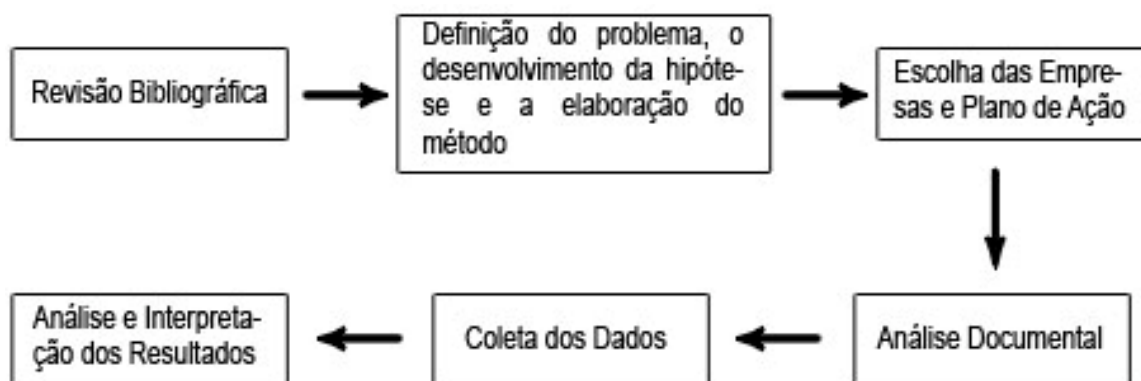


Figura 1 – Fluxograma geral das atividades desenvolvidas.

4.3 Descrição resumida das atividades

4.3.1 Formação do referencial bibliográfico

Paralelamente ao cumprimento dos créditos necessários para o Curso de Pós-graduação realizou-se a revisão da literatura existente, a fim de gerar base para a fundamentação teórica deste trabalho. Livros, artigos, revistas especializadas, jornais, entrevistas televisionadas, *sites* da internet, videoconferências, enfim,

lançou-se mão de diversos recursos de comunicação disponíveis que pudessem servir de subsídio a esta pesquisa.

Tais recursos foram convenientemente avaliados, catalogados e compilados buscando sempre uma organização cronológica dos fatos e, também, construir um panorama amplo do que tem sido entendido, dito e feito na área da RSC.

4.3.2 Percepção do problema, formulação da hipótese e definição do método de pesquisa

Compreendeu-se que a Qualidade e o Meio Ambiente já são verdades estabelecidas e que não necessitam de maiores apresentações, isto é, as empresas já têm a consciência que devem se adequar aos parâmetros envolvidos nestes conceitos, a fim de alcançar um diferencial mercadológico, uma melhoria produtiva ou a tão comentada sustentabilidade, dependendo da visão ou objetivos da empresa em questão.

Outro fato que se pode entender é o de que a sustentabilidade, em seu amplo conceito, passou a ser também uma verdade, tal qual as mencionadas acima, e assim sendo, as empresas passaram a buscar, em maior ou menor grau, esta sustentabilidade. No entanto, ao considerar, para efeito didático, três as ênfases da sustentabilidade: Produtiva, Ambiental e Social, percebe-se que a Qualidade é a variável capaz de alcançar a ênfase Produtiva e o Meio Ambiente a ênfase Ambiental, mas o caminho para alcançar a faceta Social permanecia ainda tanto quanto obscuro até o advento formal da RSC.

Assim sendo, considerando-se a RSC como variável capaz de atingir a ênfase Social da sustentabilidade, entende-se que ela deve ser tão sólida quanto às outras variáveis já mencionadas e se o Meio Ambiente e a Qualidade podem ser mensurados, avaliados, sistematizados e permeados no contexto de uma organização e da sociedade, a Responsabilidade Social também deve assim ser. Isto serviu de base para a formulação da hipótese aqui submetida à análise e validação.

Após estas etapas, estipulou-se que, a fim de atingir os objetivos aqui propostos, a via exploratória e qualitativa era a mais adequada devido à natureza do

próprio trabalho. Lançando-se mão assim de entrevistas e questionários dirigidos aos funcionários das empresas.

4.3.3 Escolha das empresas e plano de ação

As empresas escolhidas para serem avaliadas aqui neste trabalho foram selecionadas segundo alguns critérios, a saber: terem como atividade produtiva principal um processo do ramo de transformação, representatividade dentro do setor produtivo em que se inserem, terem um sistema documental implantado, serem certificadas em Qualidade e Meio Ambiente (ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente), possuírem uma política de integração de Responsabilidade Social, possuírem algum tipo de projeto ou atividade na área da RSC e localizarem-se no Estado do Rio de Janeiro, sendo este o limite geográfico deste trabalho. Tais critérios buscam contextualizar e facilitar ao máximo o trabalho de pesquisa.

O plano de ação seguido posteriormente foi o de entrar em contato com algumas empresas que se enquadrassem nestes critérios e apresentar o projeto de estudo às mesmas. Após análise e aprovação dos mesmos pelas respectivas diretorias foi dada abertura para as necessárias incursões exploratórias. Durante a fase exploratória foram selecionados elementos de significância nas empresas os quais pudessem, através de suas opiniões e respostas, representar a opinião do conjunto (empresa).

4.3.4 Análise documental

Dentro das empresas selecionadas foi feita uma busca por todos os registros documentais das atividades relacionadas à RSC, isto é: projetos externos, investimentos internos e externos, programas internos, bem como outros indícios que pudessem construir um diagnóstico de como a RSC foi e é tratada nas entidades empresariais.

Procurou-se identificar e diferenciar medidas de obediência ou adequação Legal de medidas pró-ativas e voluntárias de Responsabilidade Social. Outra medida tomada nesta análise foi a de buscar identificar o modo pelo qual a empresa acomodou a RSC à sua estrutura departamental ou gerencial.

Dentre os documentos que foram analisados podem ser destacados: plano estratégico, organograma, relatórios sócio-ambientais anuais, Indicadores Balanceados de Desempenho (do inglês *Balanced Scorecard – BSC*), descrição detalhada dos projetos sociais, seus objetivos e investimentos, rede interna de informações, material de divulgação interna, material de divulgação externa, descrição do sistema de gestão integrada, entre outros.

No entanto, embora tenham sido analisados muitos documentos, a maior parte deles é de importância estratégica. Assim sendo, ficou estipulado, por acordo de confidencialidade firmado em cartório e passível de punição legal e pecuniária, que apenas um grupo limitado de informações poderia ser divulgado e, até mesmo, os nomes das empresas deveriam ser ocultados. Devido a isto, as empresas que participaram deste trabalho passaram a ser referidas pelos nomes genéricos de Empresa A, Empresa B e Empresa C.

4.3.5 Coleta de dados

Em uma primeira etapa foram entrevistados elementos significativos da empresa, isto é, indivíduos que fizessem parte de diferentes estágios administrativos da empresa: gerência, direção e produção. Estas entrevistas foram estruturadas tendo em vista caracterizar os seguintes pontos: a cultura empresarial inculcada pela empresa em cada indivíduo sobre tema da RSC, o comprometimento de cada um com o mesmo e o entendimento pessoal sobre o tema. Encontram-se disponíveis os modelos destas entrevistas nos Apêndices B, C e D. A estrutura das entrevistas foi montada com base nos modelos presentes em Costa e Costa (2001), Oliveira (2002) e os conceitos presentes em Filho e Santos (2002).

Concomitantemente às entrevistas foram distribuídos, a todos os funcionários que se propuseram a participar da pesquisa, os questionários fechados cujo modelo utilizado se encontra no Apêndice A. A estrutura do questionário fechado foi

elaborada com base nos modelos apresentados em Costa e Costa (2002) e os conceitos presentes em Filho e Santos (2002).

As entrevistas foram utilizadas de forma conjunta aos questionários, pois

as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo podem ser obtidas mediante o preenchimento de um questionário pelo pesquisado. Muitas vezes um questionário bem elaborado não basta para alcançar a realidade buscada. (FILHO e SANTOS, 2002).

Outro ponto importante relativo ao uso das entrevistas é o de que

um melhor resultado na pesquisa pode ser obtido mediante a utilização de um entrevistador. Este terá condições de dar ao entrevistado a segurança necessária para que o mesmo expresse o seu real sentimento a respeito do assunto em discussão. (FILHO e SANTOS, 2002).

Embora o caráter deste trabalho seja exploratório e qualitativo, a fim de que as respostas obtidas nos questionários fechados tivessem representatividade do todo, foram coletadas quantidades de questionários determinadas pelo método proposto no Capítulo 3.

Porém, conforme já foi mencionado no Capítulo 3, antes de determinar o tamanho da amostra pelo sistema proposto por Cochran (1977) fez-se necessário ter uma estimativa da variância da amostra. Na falta de dados de outros estudos e frente às limitações de um estudo piloto e da incerteza associada a uma estimativa baseada na experiência do pesquisador, escolheu-se fazer o estudo em duas etapas, onde os resultados de uma amostragem inicial servem de subsídio para a determinação da variância e posterior determinação do tamanho final da amostra.

Assim sendo, com base no número total de funcionários de cada empresa (N) e usando o artifício apresentado no Capítulo 3, onde ao fixar-se a estimativa da variância para variáveis categóricas ($p \times q$) como sendo $0,5 \times 0,5$ estamos maximizando o tamanho da amostra, calculou-se o tamanho máximo não corrigido da amostra por empresa ($n_{0\ Max}$) e depois estes foram corrigidos (quando excederam 5% do tamanho total N) gerando assim os valores do tamanho máximo corrigido da amostra por empresa (n_{Max}). Baseando-se em um critério heurístico determinou-se que a amostra inicial que serviu de base para estimativa da variância foi de 10% do valor de n_{Max} ($0,1 \times n_{Max}$).

Para este trabalho determinou-se que a margem de erro aceitável é de 5% (d) e que o nível alfa é de 0,1 o que corresponde a um valor crítico de z de 1,65. Estas

escolhas baseiam-se nas observações feitas no Capítulo 3, pois para variáveis categóricas o valor de margem de erro de 5% é aceitável conforme apontam Krejcie e Morgan (1970), apud Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001). Já o valor de nível alfa de 0,1 é coerente com trabalhos que visam identificar relações ou fenômenos estatísticos com objetivo de servir de precursores a outros estudos conforme observado por Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001). Os resultados destes cálculos preliminares encontram-se sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2 – Tamanhos de amostra para estimativa da variância.

| Empresa | N | $0,05 \times N$ | z | p | q | d | $n_{0\ Max}$ | n_{Max} | $0,1 \times n_{Max}$ |
|---------|-------|-----------------|------|------|------|------|--------------|-----------|----------------------|
| A | 500 | 25 | 1,65 | 0,50 | 0,50 | 0,05 | 272,3 | 176,5 | 18 |
| B | 3 500 | 175 | 1,65 | 0,50 | 0,50 | 0,05 | 272,3 | 252,7 | 26 |
| C | 1 700 | 85 | 1,65 | 0,50 | 0,50 | 0,05 | 272,3 | 234,8 | 24 |

Em uma etapa posterior, de posse das estimativas obtidas na primeira etapa deu-se prosseguimento ao cálculo do tamanho de amostra necessário para cada uma das empresas. No entanto, como já foi mencionado no Capítulo 3, este tamanho de amostra é específico para cada pergunta do questionário, isto é, como cada pergunta possui sua estimativa de variância ($p \times q$) particular, os resultados das fórmulas de Cochran (1977) (equações 5 e 6) serão valores distintos de tamanho de amostra para cada pergunta.

Nesta segunda etapa dos cálculos são válidas as considerações feitas na primeira etapa a respeito dos valores da margem de erro aceitável e do nível alfa, isto é, usou-se um valor de d igual a 0,05 e um valor de z igual a 1,65. Porém, conforme mencionado no Capítulo 4 item 4.3.4, em virtude do acordo de confidencialidade, os dados relativos a algumas das perguntas feitas no questionário disponível no Apêndice A não puderam vir a público. Assim sendo, dentre as perguntas formuladas no questionário distribuído às empresas apenas os resultados as perguntas de número 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 são apresentados neste trabalho e para efeito de análise de resultados apenas estas foram consideradas.

Para efeito de cálculo, cada uma das perguntas selecionadas teve uma de suas categorias de resposta escolhida como sendo a preferencial e a percentagem (sob a forma de fração) das respostas pertinentes a esta categoria foi registrada

como sendo a estimativa de p para esta pergunta. Logo, como q é igual a um menos p obteve-se por aritmética o valor de q e, por fim, a estimativa da variância ($p \times q$) para cada pergunta.

Com a estimativa da variância determinada para cada uma das perguntas selecionadas, calculou-se o tamanho não corrigido da amostra por pergunta e por empresa (n_0) e depois estes foram corrigidos (quando excederam 5% do tamanho total N) gerando assim os valores do tamanho corrigido da amostra por pergunta e por empresa (n).

Finalmente, após ter determinado o tamanho corrigido da amostra por pergunta e por empresa (n) percebeu-se que havia uma variedade de valores conforme apontado no Capítulo 3 por Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001). No intuito de não ter que relaxar a precisão para algumas das perguntas, conforme observado por Cochran (1977) e seguindo a sugestão de Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001), ambas citadas no Capítulo 3, escolheu-se um valor de tamanho de amostra real (n_{Real}) maior que o maior valor de tamanho de amostra calculado por empresa. Os resultados desta etapa dos cálculos estão compilados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tamanho de amostra final com base nas estimativas das variâncias obtidas na amostragem inicial.

| Empresa | N | $0,05 \times N$ | Pergunta | Categoria de interesse | p | z | q | d | n_0 | n | n_{Real} |
|---------|-------|-----------------|----------|------------------------|------|------|------|------|-------|-----|------------|
| A | 500 | 25 | 7 | Sim | 0,93 | 1,65 | 0,07 | 0,05 | 70,9 | 63 | 100 |
| | | | 8 | Sim | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 83 | |
| | | | 9 | Melhora muito | 0,87 | | 0,13 | | 123,2 | 99 | |
| | | | 10 | Grande | 0,88 | | 0,12 | | 115,0 | 94 | |
| | | | 11 | Grande | 0,88 | | 0,12 | | 115,0 | 94 | |
| | | | 12 | Grande | 0,92 | | 0,08 | | 80,2 | 70 | |
| | | | 13 | Sim | 0,88 | | 0,12 | | 115,0 | 94 | |
| | | | 14 | Aumentada | 0,87 | | 0,13 | | 123,2 | 99 | |
| B | 3 500 | 175 | 7 | Sim | 0,95 | 1,65 | 0,05 | 0,05 | 51,7 | 52 | 140 |
| | | | 8 | Sim | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 99 | |
| | | | 9 | Melhora muito | 0,91 | | 0,09 | | 89,2 | 90 | |
| | | | 10 | Grande | 0,89 | | 0,11 | | 106,6 | 107 | |
| | | | 11 | Grande | 0,92 | | 0,08 | | 80,2 | 81 | |
| | | | 12 | Grande | 0,98 | | 0,02 | | 21,3 | 22 | |
| | | | 13 | Sim | 0,85 | | 0,15 | | 138,8 | 139 | |
| | | | 14 | Aumentada | 0,86 | | 0,14 | | 131,1 | 132 | |
| C | 1 700 | 85 | 7 | Sim | 0,95 | 1,65 | 0,05 | 0,05 | 51,7 | 52 | 155 |
| | | | 8 | Sim | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 93 | |
| | | | 9 | Melhora muito | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 93 | |
| | | | 10 | Grande | 0,89 | | 0,11 | | 106,6 | 101 | |
| | | | 11 | Grande | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 93 | |
| | | | 12 | Grande | 0,95 | | 0,05 | | 51,7 | 52 | |
| | | | 13 | Sim | 0,90 | | 0,10 | | 98,0 | 93 | |
| | | | 14 | Aumentada | 0,81 | | 0,19 | | 167,6 | 153 | |

Como pode ser percebido os valores de n_{Real} são ligeiramente maiores que os maiores valores de tamanho de amostra calculados por empresa. Isto é devido ao fato de que não foi possível estabelecer um percentual de segurança em função deste valor n_{Real} já que neste trabalho dependia-se em grande escala da colaboração das empresas e, embora estas estivessem sempre com uma postura de colaboração, nem sempre foi possível alcançar todos os funcionários ou nem sempre foi possível que todos quisessem participar.

Assim sendo, adotou-se a postura de pedir uma cota de questionários por empresa e conscientizar os encarregados de fazer a distribuição dos mesmos de que a distribuição dos questionários deveria ser aleatória e voluntária, mas que uma mesma pessoa deveria responder apenas uma vez o questionário reduzindo assim os erros de cobertura conforme definido por Hansen, Hurwitz e Madow (1953).

O encarregado de distribuir os questionários foi instruído a repassar as orientações que recebeu aos intermediários que viessem a participar da distribuição dos questionários e estes por sua vez deveriam transmiti-las àqueles que fossem responder o questionário. Isto visava reduzir os possíveis erros de resposta conforme definido por Hansen, Hurwitz e Madow (1953) ou os erros de medição em unidades conforme definido por Cochran (1977).

Quando ao número de questionários respondidos optou-se pela abordagem proposta por Raj (1968), isto é, foram enviadas notas com pedidos por quantidades de questionários até que se obtivesse o número n_{Real} de questionários respondidos corretamente mencionado na Tabela 3. Fixou-se um prazo de no máximo dois meses após a primeira notificação de envio de questionários para que as empresas fornecessem a quantidade necessária de questionários. Evitando assim que a informação e as instruções passadas aos funcionários se perdessem no tempo e aumentasse a probabilidade de erros de resposta conforme definido por Hansen, Hurwitz e Madow (1953) ou os erros de medição em unidades conforme definido por Cochran (1977).

As entrevistas realizadas neste trabalho têm caráter complementar à análise documental, ou seja, não tem o objetivo de analisar quantitativamente as empresas em questão. Por isto foram realizadas entrevistas com indivíduos formadores de opinião dentro das empresas, a saber: diretores presidentes, diretores, gerentes, facilitadores e funcionários operacionais. Estas classificações citadas anteriormente são genéricas, visto que de empresa para empresa estes cargos mudam de nome e,

assim sendo, nas empresas cujos cargos são diferentes dos mencionados foram entrevistados os cargos hierarquicamente equivalentes.

O fato das entrevistas serem realizadas apenas com um número reduzido de pessoas está ligado à dificuldade de conseguir que pessoas nestas posições disponibilizassem um tempo maior para serem entrevistadas, posto que, frente ao questionário fechado, o tempo requerido para uma entrevista é muito maior, tendo em média durado vinte minutos e muitas vezes chegando a uma hora.

As entrevistas foram estruturadas conforme apresentado nos Apêndices B, C e D e foram organizadas quanto ao tempo de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Descrição e duração das etapas das entrevistas.

| Etapa | Descrição | Duração |
|-------|---|---------------|
| 1 | Apresentação do propósito do trabalho, do intuito da entrevista e esclarecimento de dúvidas. | 5-10 minutos |
| 2 | Perguntas introdutórias e explicações adicionais para a próxima série de perguntas. Esclarecimento de dúvidas sobre as perguntas. | 5-10 minutos |
| 3 | Perguntas referentes ao tema da Responsabilidade Social. Esclarecimento de dúvidas sobre as perguntas. | 10-15 minutos |
| 4 | Comentários finais do entrevistado, críticas e sugestões sobre o tema ou a entrevista. | 5-15 minutos |

Todas as entrevistas foram gravadas com um gravador digital para futura referência e consulta. Em todas as etapas da entrevista, sempre que necessário, o entrevistador forneceu informações adicionais a fim de dirimir quaisquer dúvidas que viessem a surgir. Esta medida visava reduzir os possíveis erros de resposta

conforme definido por Hansen, Hurwitz e Madow (1953) ou os erros de medição em unidades conforme definido por Cochran (1977).

Foram disponibilizados, em média, de três a quatro dias para que o pesquisador entrevistasse o número indicado de pessoas e seguindo cronograma elaborado pelos próprios representantes das empresas em análise. Assim sendo, foram entrevistados: na Empresa A, 15 funcionários; na Empresa B, 25 funcionários; e na Empresa C, 35 funcionários. A composição destes grupos de entrevistados se encontra na Tabela 5.

Tabela 5 – Composição do grupo entrevistado por empresa.

| Empresa | Composição por modelo de questionário |
|---------|---------------------------------------|
| A | 1 Modelo Diretoria |
| | 4 Modelos Gerência |
| | 10 Modelos Operação |
| | Total: 15 entrevistados |
| B | 3 Modelos Diretoria |
| | 4 Modelos Gerência |
| | 18 Modelos Operação |
| | Total: 25 entrevistados |
| C | 1 Modelo Diretoria |
| | 4 Modelos Gerência |
| | 30 Modelos Operação |
| | Total: 35 entrevistados |

O período de coleta de dados para este trabalho, compreendendo contato inicial, análise documental in loco, entrevistas, distribuição de questionários e recolhimento de respostas, se estendeu entre os meses de novembro de 2006 e abril de 2007.

4.3.6 Análise e interpretação dos dados obtidos

Todos os dados obtidos através da análise documental e das entrevistas foram compilados e sintetizados sob a forma de relatórios individualizados por empresa. Em tais relatórios construiu-se um panorama personalizado de cada empresa no que diz respeito à RSC.

Quanto à forma de apresentação destes relatórios usou-se a seguinte estrutura: perfil da empresa, resultados das respostas ao questionário fechado, definições de Responsabilidade Social, programas de Responsabilidade Social, sugestões e modelo organizacional de Responsabilidade Social implantado. Com exceção ao modelo organizacional, todos os outros itens são separados por empresa.

Com relação ao perfil das empresas, pelos motivos já citados no Capítulo 4 item 4.3.4 a respeito do acordo de confidencialidade, não foi possível apresentar muitas informações a respeito das empresas estudadas. Assim sendo, as informações disponíveis limitam-se à localização, resumo da atividade produtiva, visão estratégica ou missão e principais certificações em normas internacionais de relevância a este trabalho.

Quanto às respostas ao questionário fechado, optou-se por apresentá-los sob a forma de gráficos de setores ou, comumente chamados, gráficos de pizza. Este tipo de gráfico foi escolhido por representar visualmente não só os valores percentuais correspondentes às respostas de cada pergunta, mas, também, a proporção que cada uma das respostas possui entre si em função do tamanho relativo de seus setores. Isto facilita a interpretação e leitura deste tipo de gráfico, pois deste modo percebe-se com maior clareza quando há um predomínio de uma resposta em relação a outras.

É preciso lembrar que, embutidos em todos os gráficos de pizza apresentados neste trabalho, bem como nos valores percentuais apontados por eles, estão os conceitos e observações feitos nos Capítulos 3 e 4, notadamente, o nível alfa de 0,1 e a margem de erro aceitável de 5%. Isto é, quando forem lidos quaisquer dos valores percentuais destes gráficos é preciso que se entenda que este valor é igual ao seu módulo $\pm 5\%$ e que a probabilidade deste valor apontado pela análise estatística ser diferente do valor real é de 10 em 100. Porém, para fins

de simplificação da apresentação dos resultados, não foi feita a grafia dos números acrescidos de suas faixas de tolerância nos gráficos nem no texto.

As definições de Responsabilidade Social de cada uma das empresas foram elaboradas com base na análise documental, onde as políticas de gestão e de Responsabilidade Social foram determinantes, e nas descrições dos programas sociais praticados por cada uma delas. O material colhido nas entrevistas também foi usado como suporte na elaboração dos conceitos. Como muito material foi avaliado e as empresas possuíam mais de um projeto social, não foi possível sintetizar em uma só definição o conceito praticado de Responsabilidade Social para cada empresa. Assim sendo, foram elaborados três conceitos por empresa que individualmente sintetizam uma faceta da Responsabilidade Social verificada em cada uma delas. Tal artifício foi utilizado com o intuito de melhor explorar o tema da Responsabilidade Social e tornar sua interpretação mais ampla.

No que diz respeito aos programas de Responsabilidade Social mantidos pelas empresas, apenas os mais representativos foram apresentados no Capítulo 5, posto que em alguns casos haveria uma quantidade muito grande de projetos a serem explicados e comentados o que poderia dificultar a interpretação dos dados. A escolha destes projetos se deu em função do número de pessoas atendidas, da abrangência dos projetos, do tamanho da estrutura física envolvida nos mesmos ou do investimento feito nestes projetos.

As sugestões apontadas foram coletadas nas entrevistas e, principalmente, nas respostas ao questionário fechado, visto que havia um campo próprio para tal. Desta forma foram selecionadas as mais apontadas pelos funcionários ou as mais representativas no que diz respeito ao tema da Responsabilidade Social.

Por fim, no tocante ao modelo organizacional, percebeu-se que havia similaridade entre as empresas estudadas e, assim sendo, sintetizou-se sob a forma de um único diagrama o modelo observado em todas elas.

Durante a contabilização das respostas do questionário fechado na elaboração dos gráficos de setores, adotou-se a prática de contá-los duas vezes para cada pergunta e no caso de respostas divergentes contava-se mais uma vez até obter duas respostas iguais. Esta abordagem visava reduzir os erros de edição conforme definido por Cochran (1977) ou os erros de compilação conforme definido por Hansen, Hurwitz e Madow (1953).

Procurou-se adotar a sugestão de Hansen, Hurwitz e Madow (1953) para evitar os erros de compilação, através da execução de análises de consistência, onde cada tabela compilada no texto da dissertação com dados da coleta de dados foi conferida duas vezes com seu original.

Todas essas práticas tinham como objetivo evitar que houvesse erros de editoração que pudessem comprometer a análise dos resultados obtidos neste trabalho e, conseqüentemente, deturpar as conclusões finais desta dissertação, conforme apontado por Hansen, Hurwitz e Madow (1953) e Cochran (1977).

Em outro momento, deu-se a etapa decisiva na análise dos dados que é a sistematização de tais relatórios sob um grande e unificado panorama, que constitui foco deste trabalho e a conclusão do mesmo. Este panorama final tem como objetivo a validação da hipótese formulada neste trabalho e, assim sendo, procurou-se responder alguns questionamentos fundamentais como: o que é entendido por RSC pelas empresas estudadas? O que é praticado na área da RSC pelas mesmas empresas? A RSC conseguiu, mediante os esforços das empresas, permear todas as suas malhas gerenciais? Os indivíduos envolvidos no processo têm consciência do que e por que fazem determinadas ações? Seguindo esta linha de trabalho, foram, após a edição, compilação, análise e interpretação dos resultados obtidos, elaboradas as conclusões finais desta dissertação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresenta-se uma descrição dos resultados coletados, através do questionário fechado, das entrevistas e de documentos analisados, nas Empresas A, B e C. Os resultados encontram-se separados por empresa para que possam ser mais bem entendidos.

Ao final deste capítulo apresenta-se o modelo organizacional de implantação da Responsabilidade Social nas empresas estudadas. A descrição da metodologia empregada na coleta, tratamento e interpretação dos dados foi apresentada no Capítulo 4.

5.1 Empresa A

É uma empresa de tecnologia de ponta na área de aditivos para refino de petróleo, tendo como acionistas majoritários uma empresa líder na área de petróleo e outra líder na área de petroquímica, ambas de reconhecimento internacional.

Tal empresa tem como visão estratégica ser uma empresa diversificada, líder no mercado sul-americano de aditivos para indústria de refino de petróleo, de forma rentável, competitiva e socialmente responsável.

A Empresa A detém certificação nos seguintes sistemas internacionais: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e localiza-se em um dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.

5.1.1 Respostas ao questionário fechado

Quando perguntados sobre o fato de acharem ou não a Empresa A socialmente responsável, 91,7% dos integrantes da amostra responderam que sim e apenas 8,3% responderam que não, como pode ser verificado pela Figura 2. Isto indica que as medidas da empresa em divulgar e elaborar programas com foco em

Responsabilidade Social foram bem absorvidas pelos funcionários e que estes percebem a empresa como sendo socialmente responsável.

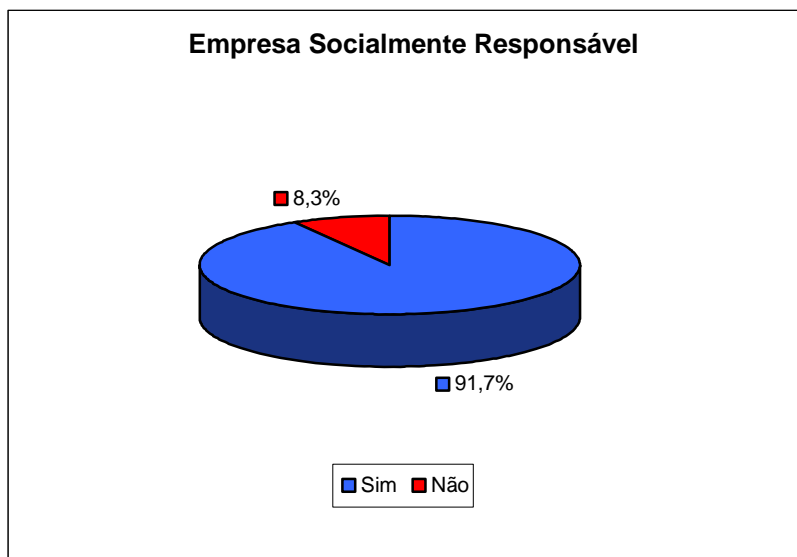


Figura 2 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa A.

Após a percepção sobre a empresa ser socialmente responsável é necessário verificar se todos os funcionários conhecem os programas sociais da empresa, de modo a avaliar a metodologia usada pela Empresa A para divulgar seus programas de Responsabilidade Social. Observa-se pela Figura 3 que 87,5% dos participantes da amostra conhecem os programas sociais da empresa, porém 12,5% desta amostra não conhecem os projetos sociais.

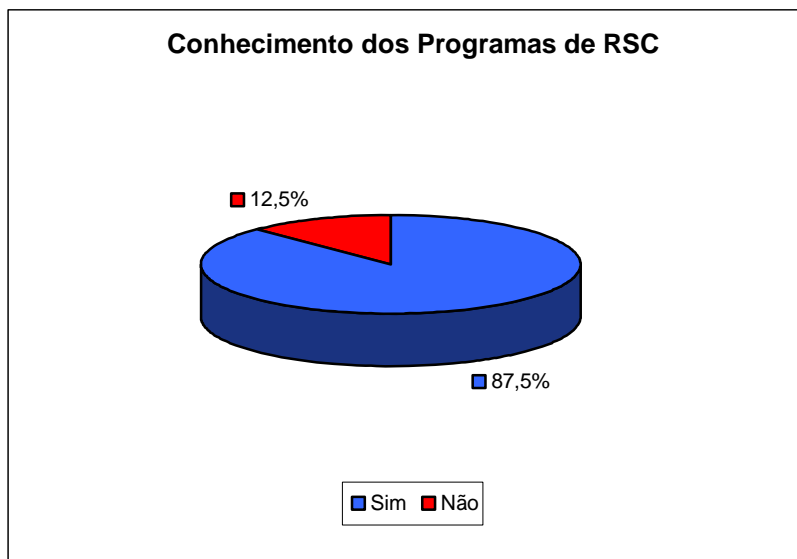


Figura 3 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa A.

Estes 12,5% que não conhecem os projetos sociais indicam que há ainda uma oportunidade de melhoria na divulgação destes programas sociais dentro da Empresa A.

Pode-se perceber pela Figura 4 que 79,2% das pessoas amostradas entendem que o fato da Empresa A trabalhar com Responsabilidade Social favorece-a na melhoria de sua imagem frente aos seus públicos de interesse. Uma minoria de 12,5% acredita que não há mudanças na imagem da empresa e 8,3% afirmam que este envolvimento melhora pouco a imagem da empresa.

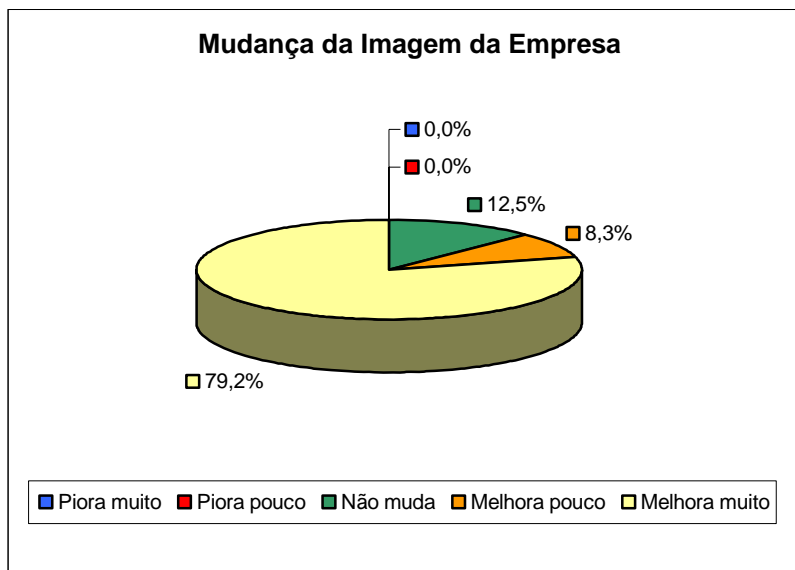


Figura 4 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa A.

Quando combinadas as percentagens, tem-se que 87,5% dos indivíduos amostrados crêem que os investimentos feitos em Responsabilidade Social, trazem benefícios à imagem da Empresa A. No entanto, 12,5% da amostra entendem que não há mudanças, o que demonstra a demanda por melhor esclarecimento destes programas sociais e seus benefícios diretos e indiretos por parte da força de trabalho da Empresa A.

De acordo com a Figura 5, quando perguntados sobre a importância da Responsabilidade Social para a Empresa A, 66,7% da amostra responderam que tinha grande importância, 29,2% responderam que tinha importância média e 4,2% responderam que tinha uma pequena importância.

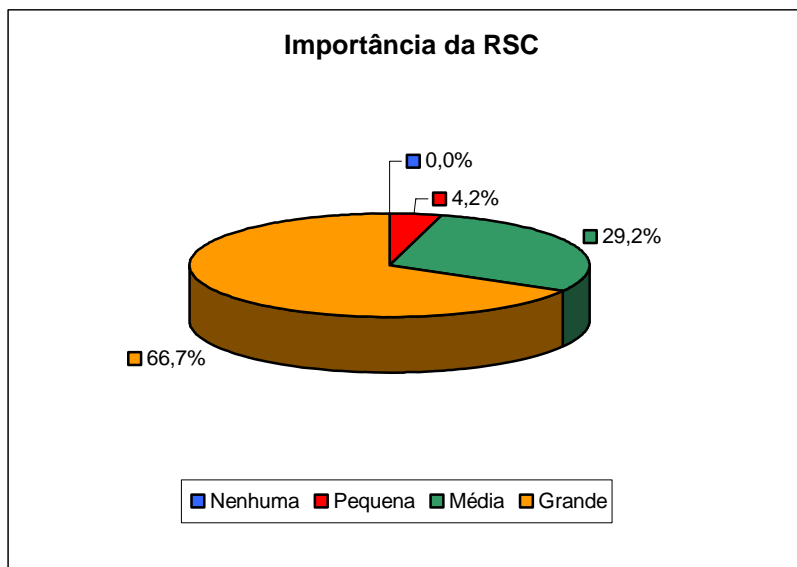


Figura 5 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa A.

Observando a Figura 6 percebe-se que quando perguntados sobre a importância do Meio Ambiente para a Empresa A, 79,2% da amostra responderam que tinha grande importância e 20,8% responderam que tinha importância média.

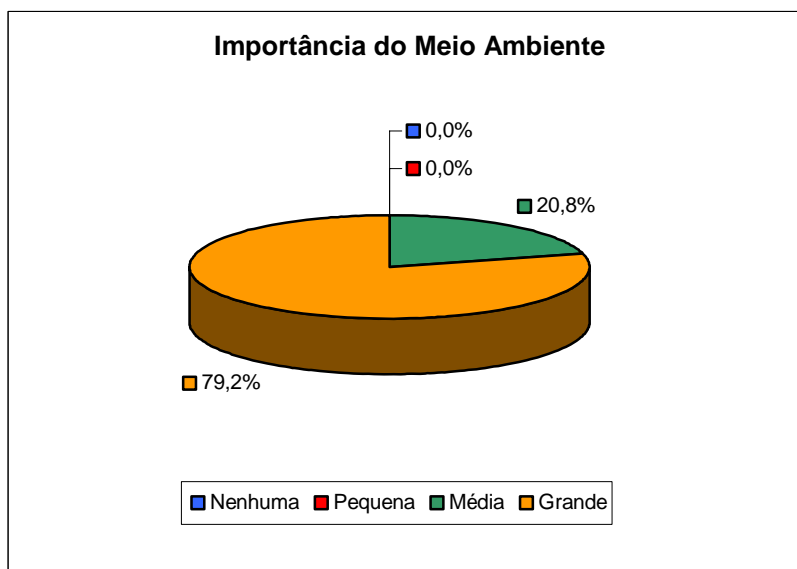


Figura 6 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?” – Empresa A.

Percebe-se pela Figura 7 que quando perguntados sobre a importância da Qualidade para a Empresa A, 91,7% da amostra responderam que tinha grande importância e 8,3% responderam que tinha importância média.

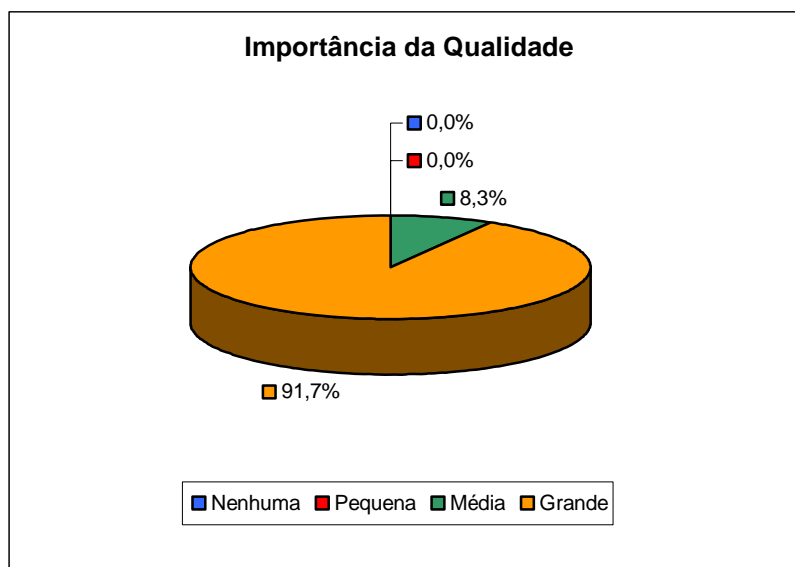


Figura 7 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Qualidade para a empresa?” – Empresa A.

Ao analisar a Figura 5, a Figura 6 e a Figura 7 conjuntamente percebe-se que dos três grandes temas Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Qualidade, comparativamente, a Responsabilidade Social é o que apresenta menor percentual relativo à resposta “grande importância” o que indica a necessidade de melhor trabalhar este tema frente aos outros. Também se pode perceber que em ordem decrescente de importância estão Qualidade, Meio Ambiente e Responsabilidade Social o que de certa forma pode estar relacionado com o tempo que o conceito está na cultura da empresa, já que cronologicamente a ordem de implantação dos temas foi Qualidade, Meio Ambiente e Responsabilidade Social. Assim sendo, o menor percentual atribuído a Responsabilidade Social pode estar relacionado apenas ao menor tempo de maturação do conceito na Empresa A e não a uma rejeição deste conceito.

Conforme se observa pela Figura 8, 83,3% da amostra percebem algum benefício direto ou indireto dos programas sociais para a empresa, porém 16,7% acham que não há benefícios para Empresa A investir em Responsabilidade Social. Isto indica a necessidade de divulgar melhor os ganhos que a empresa almeja com seus programas sociais para sua força de trabalho, a fim de melhorar a incorporação do tema em sua cultura empresarial.

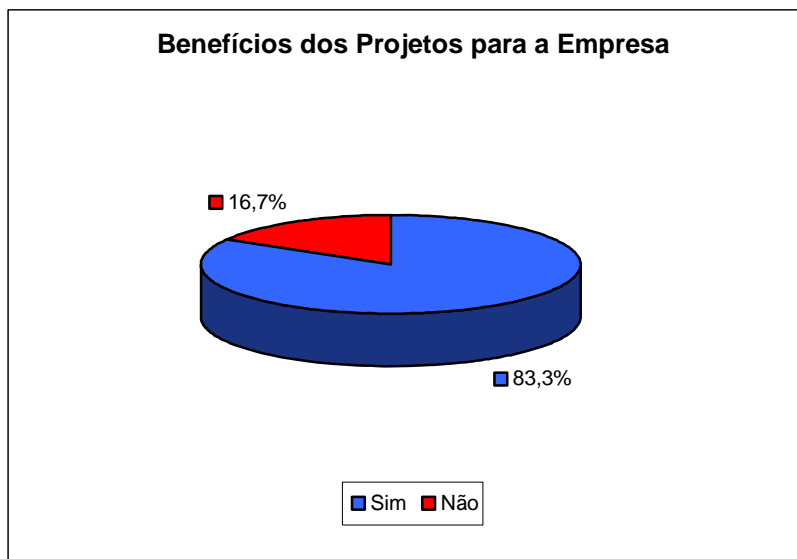


Figura 8 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa A.

Ao analisar a Figura 9 percebe-se que 70,8% da amostra entendem que a participação da empresa com a sociedade deve ser aumentada e 29,2% acham que esta participação deve ser mantida. Isto representa que a maioria da amostra entende que a Empresa A deve se aproximar mais das comunidades do entorno, porém um percentual significativo (29,2%) da amostra acredita que o nível de envolvimento atual deve ser apenas mantido.

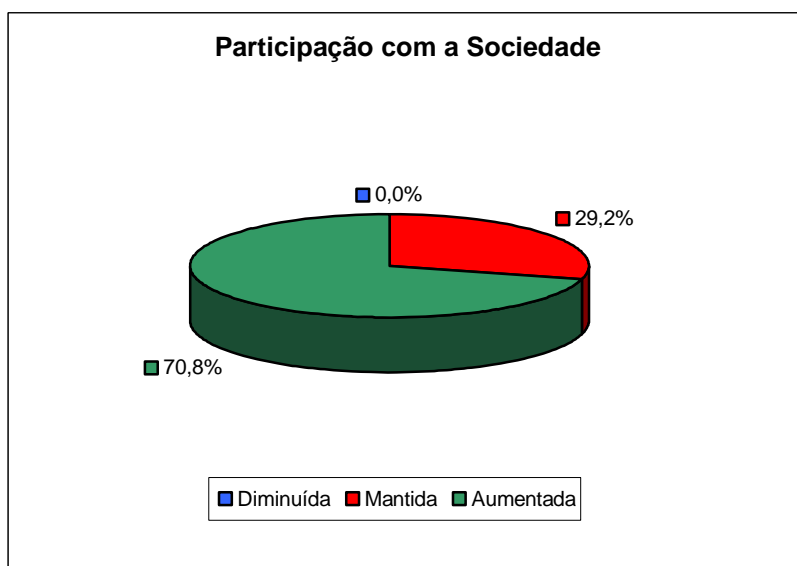


Figura 9 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa A.

Os resultados da Figura 9 indicam que há a necessidade de divulgar melhor o planejamento estratégico da empresa relativo às questões de Responsabilidade Social para que seus empregados colaborem e incentivem o desenvolvimento da Empresa A e compreendam que uma maior proximidade das comunidades pode aumentar o entendimento da Empresa A sobre as necessidades destas comunidades e ajudar a elaborar projetos mais objetivos.

5.1.2 Definições de Responsabilidade Social

Dentre todas as definições de Responsabilidade Social levantadas nas entrevistas e nos questionários fechados encontram-se condensadas as três a seguir:

- Definição A.1: São todas as atividades da empresa com fim educacional e voluntário que beneficiem as comunidades do entorno, resultando disto uma boa relação com a sociedade e uma imagem externa positiva;
- Definição A.2: São as atitudes da empresa com foco no desenvolvimento das comunidades do entorno e de seus funcionários. Essas atitudes são sempre na linha educacional, de qualificação profissional e conscientização ambiental, de modo que os próprios indivíduos possam se sustentar; e
- Definição A.3: São as atitudes da empresa com o objetivo de melhorar o país, gerando riqueza para a sociedade e para as pessoas das comunidades de seu entorno, independente de serem pobres ou não. Essas atitudes devem ser sempre em parceria com o governo, devem ser voluntárias e devem ter como objetivo final reduzir a distância social entre os indivíduos.

Pode-se perceber que há um forte senso de integração entre empresa e comunidade já que em todas as três definições está presente este tópico. Outro fato que também se repete é o foco educacional nas atitudes da empresa na busca pela qualificação dos indivíduos e conseqüente redução da distância social entre os integrantes da sociedade.

Percebe-se, finalmente, que o conceito de Responsabilidade Social encontra-se intimamente ligado ao de Sustentabilidade. O que corrobora a idéia de que a Responsabilidade Social pode ser uma ferramenta capaz de levar as empresas a alcançar a Sustentabilidade.

5.1.3 Programas de Responsabilidade Social

Dos programas de Responsabilidade Social coordenados pela Empresa A encontram-se a seguir aqueles de maior destaque, seja pela abrangência, pelo investimento feito ou pela quantidade de pessoas envolvidas no mesmo:

- Projeto A.1: Trata-se de um pequeno horto que cultiva mudas de variadas plantas para serem distribuídas a quaisquer pessoas interessadas em cultivá-las. O objetivo social está em empregar pessoas nesta atividade e, através da distribuição gratuita destas mudas, melhorar o ambiente social das comunidades do entorno da empresa, obtendo assim um duplo ganho social e ambiental. O público alvo do projeto são as comunidades mais próximas, no entanto, os funcionários também têm adquirido mudas. Tem sido feitas visitas ao horto com foco socioambiental pelas escolas da região, sendo estas visitas assistidas pelos próprios funcionários do horto; e
- Projeto A.2: Consiste em uma pequena escola dentro da própria unidade industrial. O objetivo social é formar os funcionários que ainda não possuem o 1º e o 2º graus e deste modo melhor qualificá-los para suas atividades e prepará-los para que possam buscar melhor colocação profissional. O público alvo são os funcionários da empresa que não possuem o 1º e 2º graus completos, mas também há pessoas das comunidades externas sendo atendidas pelo projeto.

Pode-se perceber que existe coerência entre as definições de Responsabilidade Social apresentadas e o foco dos projetos sociais praticados, pois os projetos A.1 e A.2 têm como foco o desenvolvimento social do entorno e a educação dos funcionários e comunidade, respectivamente.

É interessante notar uma tendência nos projetos de Responsabilidade Social empregados em algumas empresas que é o de integrar Responsabilidade Social e Meio Ambiente em determinados projetos como, por exemplo, o projeto A.1. Isto indica que a temática da Responsabilidade Social pode se integrar de maneira eficaz aos outros sistemas (Meio Ambiente e Qualidade).

5.1.4 Sugestões

Dentre as sugestões apontadas nos questionários fechados e entrevistas encontram-se abaixo as mais freqüentes:

- Sugestão A.1: Manutenção dos projetos educacionais já em andamento e ampliação dos mesmos a outros níveis (nível técnico e superior, por exemplo);
- Sugestão A.2: Aumento do número de pessoas atendidas pelos projetos educacionais;
- Sugestão A.3: Maior participação do nível gerencial com o nível operacional a fim de aumentar a integração dentro da empresa;
- Sugestão A.4: Definir claramente o que é RSC;
- Sugestão A.5: Estender os projetos educacionais às comunidades das vizinhanças;
- Sugestão A.6: Maior participação política nas questões de RSC;
- Sugestão A.7: Maior divulgação dos resultados ambientais e sociais para os funcionários com a finalidade de motivá-los; e
- Sugestão A.8: Aumentar o destaque da empresa por investir em RSC.

As sugestões apresentadas sugerem que a Empresa A pode investir mais em divulgação de suas práticas sociais, seja internamente ou externamente, para que seus funcionários possam melhor perceber os ganhos e a projeção que a empresa pode alcançar ao se envolver em atividades sociais.

Também se pode perceber a demanda por maior participação do Estado sob a forma de parcerias, bem como a necessidade de maior visibilidade do comprometimento do nível gerencial com a integração da empresa.

Há também uma demanda pela criação de novos projetos educacionais e expansão do número de pessoas atendidas pelos mesmos, o que demonstra os bons resultados e boa aceitação dos projetos empreendidos pela Empresa A.

5.2 Empresa B

É uma empresa de projeção internacional na área de produtos veterinários, fitossanitários, polímeros e química fina.

A Empresa B tem como meta investir em pesquisa e buscar liderança tecnológica nas áreas em que atua e acredita que seus conhecimentos técnicos e comerciais exijam responsabilidade para contribuir com o desenvolvimento sustentável, e este princípio é abordado nos aspectos social, ambiental e econômico. Esta empresa detém certificação nos seguintes sistemas internacionais: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e localiza-se em um dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.

5.2.1 Respostas ao questionário fechado

Ao serem perguntados sobre o fato de acharem ou não a Empresa B socialmente responsável 98,3% dos integrantes da amostra responderam que sim e apenas 1,7% responderam que não como pode ser verificado pela Figura 10. Isto indica que as medidas da empresa em divulgar e elaborar programas, com foco em Responsabilidade Social, foram bem absorvidas pelos funcionários e que estes percebem a empresa como sendo socialmente responsável.

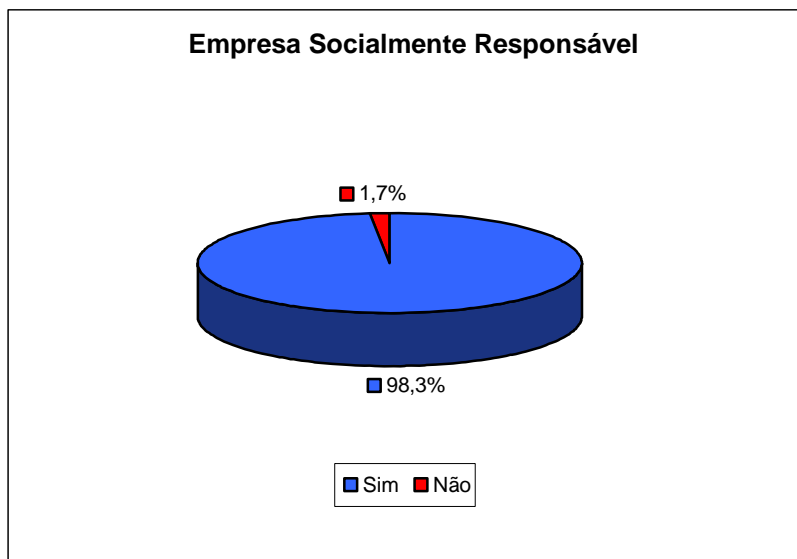


Figura 10 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa B.

Na seqüência, é necessário avaliar se os funcionários conhecem os programas sociais da empresa, de modo a verificar a metodologia usada pela Empresa B na divulgação de seus programas de Responsabilidade Social. Observa-se pela Figura 11 que 86,1% dos participantes da amostra conhecem os programas sociais da empresa, porém 13,9% desta amostra não conhecem os projetos sociais.

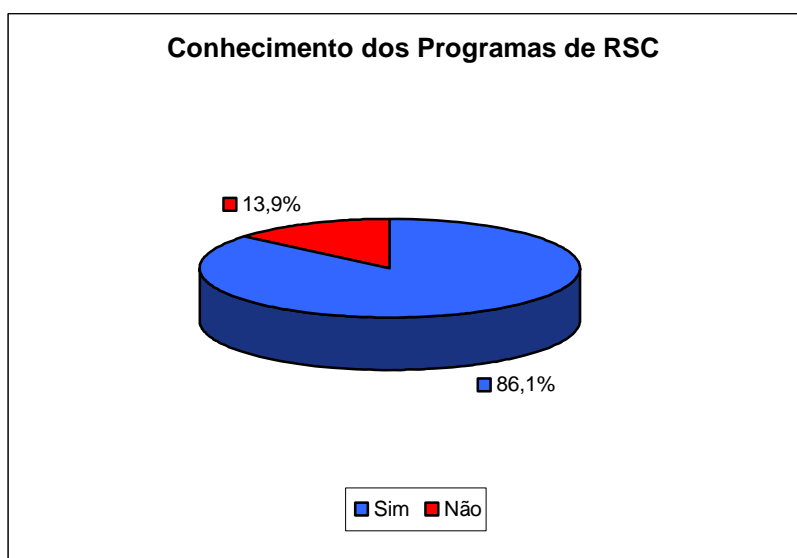


Figura 11 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa B.

Estes 13,9% que não conhecem os projetos sociais indicam que há ainda uma oportunidade de melhoria na divulgação destes programas sociais dentro da

Empresa B. Isto é, a Empresa B pode investir mais em programas de divulgação interna e externa de seus projetos e metas sociais.

Pode-se observar pela Figura 12 que 85,2% das pessoas amostradas entendem que o fato da Empresa B trabalhar com Responsabilidade Social favorece-a na melhoria de sua imagem frente aos seus públicos de interesse. Uma minoria de 0,9% acredita que não há mudanças na imagem da empresa e 13,9% afirmam que este envolvimento melhora pouco a imagem da empresa.

Quando combinadas as percentagens, tem-se que 99,1% dos indivíduos amostrados crêem que os investimentos feitos em Responsabilidade Social, trazem benefícios à imagem da Empresa B. Um percentual pequeno da amostra (0,9%) entende que não há mudanças ao investir em Responsabilidade Social, o que indica bons resultados na metodologia de divulgação e esclarecimento dos programas sociais e seus benefícios diretos e indiretos pela Empresa B.

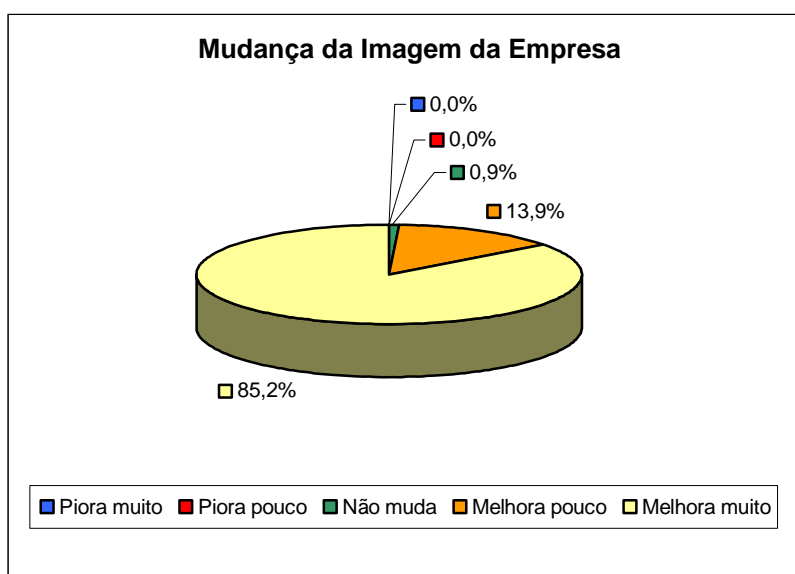


Figura 12 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa B.

De acordo com a Figura 13 quando perguntados sobre a importância da Responsabilidade Social para a Empresa B 87,0% da amostra responderam que tinha grande importância, 10,4% responderam que tinha importância média e 2,6% responderam que tinha uma pequena importância.

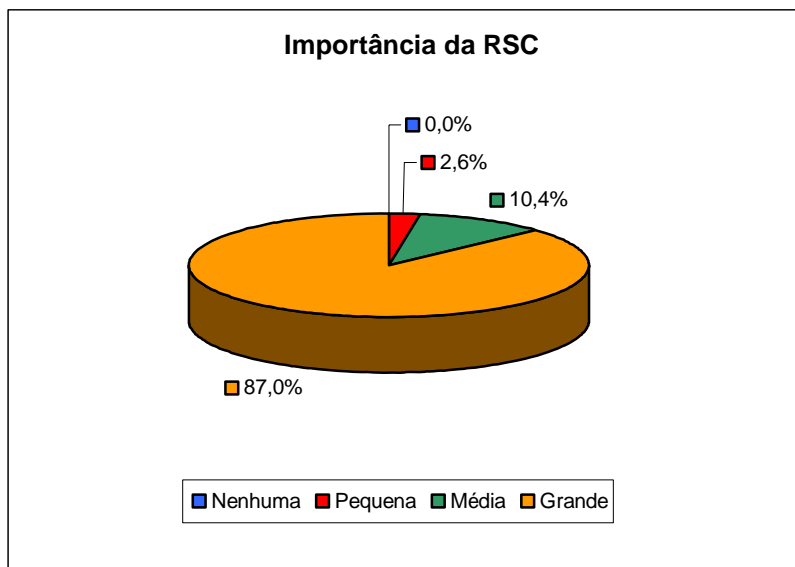


Figura 13 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa B.

Percebe-se pela Figura 14 que a respeito da importância do Meio Ambiente para a Empresa B 97,4% da amostra responderam que tinha grande importância, 1,7% responderam importância média e 0,9% respondeu pequena importância.

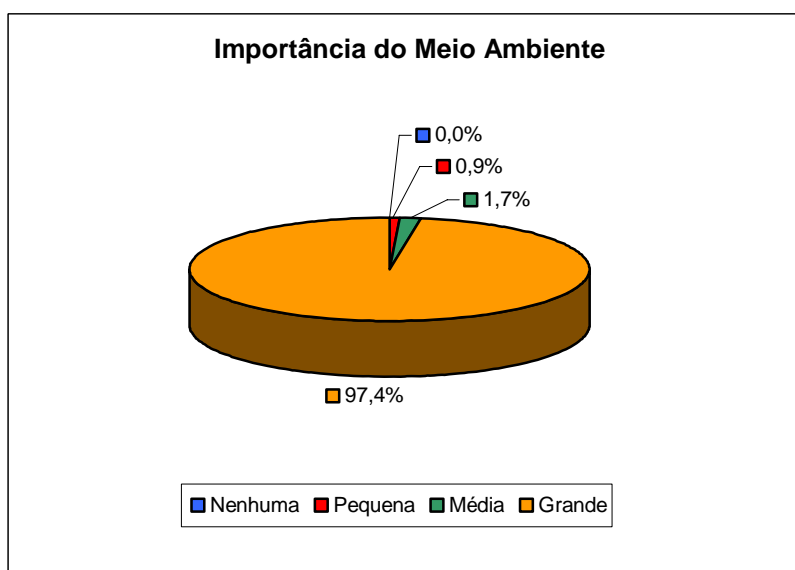


Figura 14 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?” – Empresa B.

Percebe-se pela Figura 15 que a respeito da importância da Qualidade para a Empresa B 95,7% da amostra responderam que tinha grande importância, 3,5% responderam que tinha importância média e 0,9% respondeu pequena importância.

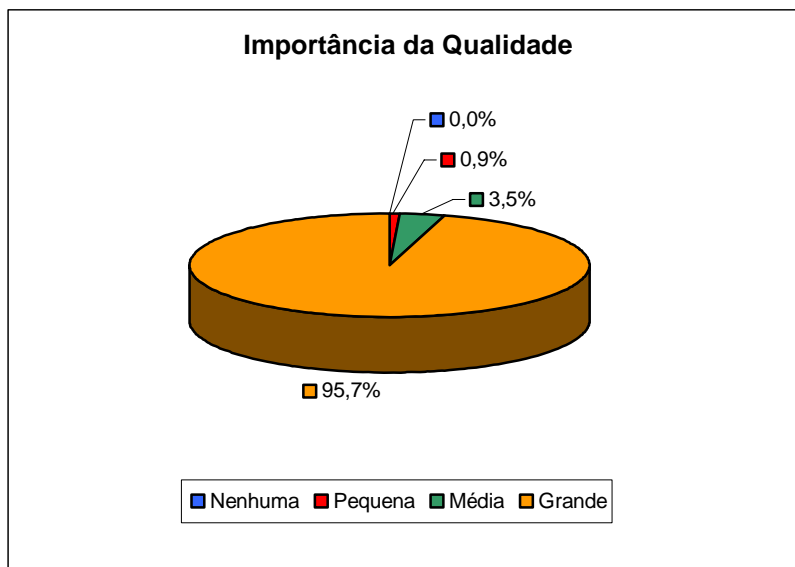


Figura 15 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Qualidade para a empresa?” – Empresa B.

Ao analisar a Figura 13, a Figura 14 e a Figura 15 de modo integrado percebe-se que dos três grandes temas Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Qualidade, comparativamente, a Responsabilidade Social apresenta um percentual menor relativo à resposta “grande importância”, porém comparável aos dos outros temas o que indica que ainda há espaço para a divulgação do assunto, porém são expressivos os resultados da divulgação feita pela Empresa B.

Conforme se observa pela Figura 16 80,0% da amostra percebem algum benefício direto ou indireto dos programas sociais para a empresa, porém 20,0% acham que não há benefícios para Empresa B investir em Responsabilidade Social. Isto indica a necessidade de divulgar melhor os ganhos que a empresa deseja alcançar com seus programas sociais para sua força de trabalho a fim de melhorar a incorporação do tema em sua cultura empresarial.

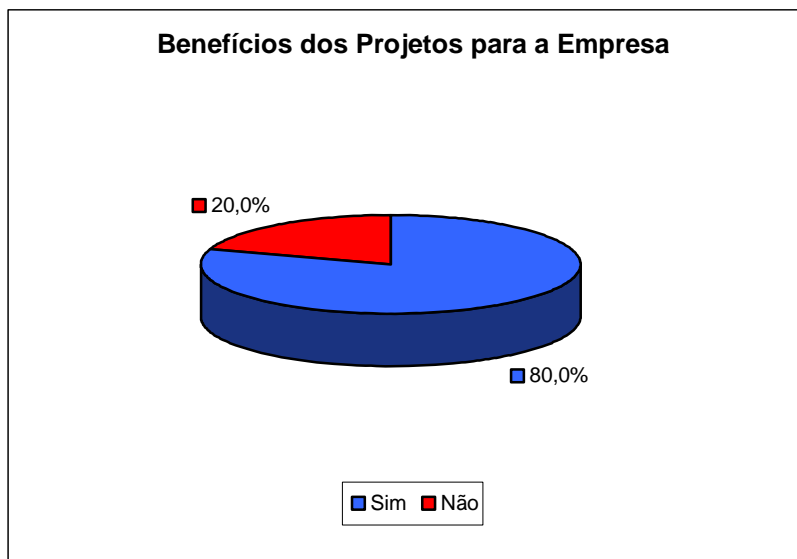


Figura 16 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa B.

Ao analisar a Figura 17 percebe-se que 63,5% da amostra entendem que a participação da empresa com a sociedade deve ser aumentada e 36,5% acham que esta participação deve ser mantida. Isto representa que a maioria da amostra entende que a Empresa B deve se aproximar mais das comunidades do entorno, porém um percentual expressivo (36,5%) da amostra acredita que o nível de envolvimento atual deve ser apenas mantido.

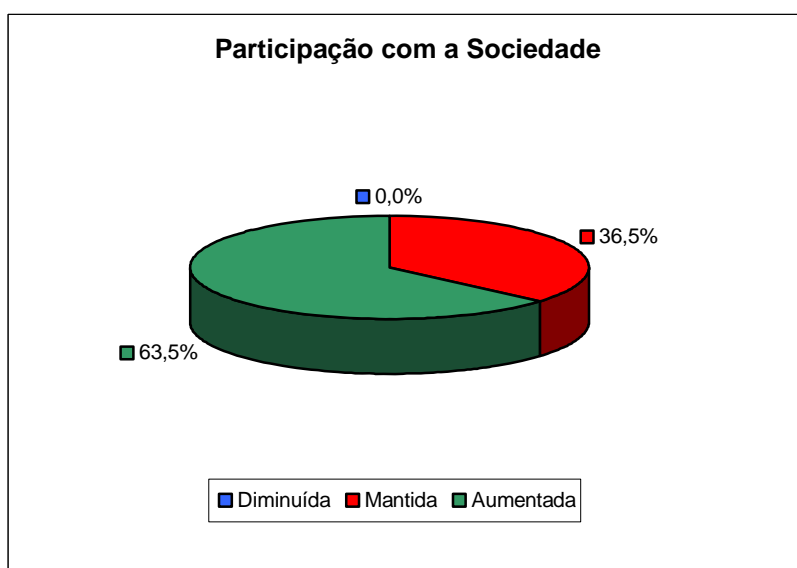


Figura 17 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa B.

Os resultados da Figura 17 indicam que existe uma demanda pela maior divulgação do planejamento estratégico da empresa relativo às questões de Responsabilidade Social para que seus empregados participem e incentivem o desenvolvimento da Empresa B e compreendam que uma maior proximidade das comunidades pode aumentar o entendimento da Empresa B sobre as necessidades destas comunidades e ajudar a elaborar projetos mais objetivos.

5.2.2 Definições de Responsabilidade Social

Dentre todas as definições de Responsabilidade Social levantadas nas entrevistas e nos questionários fechados encontram-se condensadas as três a seguir:

- Definição B.1: São todas as atividades da empresa que buscam auxiliar as comunidades do entorno, através de doações e voluntariado, integrando desta forma os indivíduos da empresa e das comunidades;
- Definição B.2: São as atitudes da empresa que visam remunerar seus investidores de forma sustentável e integrada, onde todos os públicos-alvo são ouvidos. Desta forma empresa, funcionários e sociedade atuam de forma conjunta e são beneficiados pelo desenvolvimento mútuo; e
- Definição B.3: São as atitudes da empresa que objetivam gerar riquezas e impostos a serem revertidos em benefícios para a sociedade pelo governo, através de cultura, educação e esportes. A empresa participa conjuntamente nestes esforços dando subsídios aos programas que atuem nas áreas já mencionadas.

Observa-se que o tema da Sustentabilidade aparece nas definições de Responsabilidade, porém mais voltado à geração de riquezas a serem revertidas de forma direta e indireta à sociedade. A participação do Estado aparece mais clara sob a forma de mediador na transferência de recursos entre empresa e sociedade, isto é, fica patente a demanda por maior participação do Governo junto às empresas em programas sociais.

Destaca-se a importância da integração entre sociedade (comunidades), Estado, empresa e funcionários, pois este tema aparece nas três definições o que indica uma tendência da empresa participar como co-autora nos projetos de Responsabilidade Social chamando para junto de si o Estado como parceiro ou outras organizações capazes de contribuir.

5.2.3 Programas de Responsabilidade Social

Dos programas de Responsabilidade Social coordenados pela Empresa B encontram-se a seguir aqueles de maior destaque, seja pela abrangência, pelo investimento feito ou pela quantidade de pessoas envolvidas no mesmo:

- Projeto B.1: Trata-se de uma escola de futebol que atende jovens de 10 a 20 anos de idade. Tem como objetivo social incentivar principalmente a formação escolar dos beneficiados pelo projeto, pois o requisito fundamental para participar da escola é ter bom desempenho escolar. Outro objetivo do projeto é resgatar a dignidade social dos participantes inculcando nestes princípios de ética e disciplina. Aqueles que participam da escola também têm acesso a oficinas de escrita e leitura que buscam reforçar a sua formação escolar. A escola possui infra-estrutura própria para as aulas contando com campo oficial, áreas de treinamento e apoio para os treinos físicos e técnicos, além de oferecer jantar após a aula em refeitório próprio;
- Projeto B.2: Consiste em um projeto educacional onde crianças das escolas próximas visitam uma grande área verde disponível ao lado do complexo industrial. O objetivo social é criar nestas crianças o senso de integração com o meio ambiente e transmitir conceitos de cidadania, meio ambiente, saúde e ecologia. Aqueles que participam deste projeto têm acesso a exposições, vídeos e palestras sobre os temas já mencionados. Este projeto é uma parceria com a Prefeitura da região, organizações não governamentais (ONG) e Universidades;
- Projeto B.3: É um programa de melhoria de qualidade de vida para os aposentados da empresa. Tem como objetivo social reintegrar antigos

funcionários e proporcionar através de atividades físicas, recreativas e lazer um ritmo mais dinâmico de vida melhorando assim a qualidade de vida destes indivíduos. Os familiares que acompanham estes ex-funcionários também participam das atividades; e

- Projeto B.4: É um conselho formado por integrantes da empresa e por representantes das comunidades circunvizinhas a empresa. Tal conselho tem como objetivo social integrar a empresa e as comunidades próximas a ela de modo que as dúvidas e percepções das comunidades sejam trazidas de forma ordenada e constante à empresa e possam ser tratadas de forma adequada. Este conselho se reúne trimestralmente e pode convocar assembléias extraordinárias em situações emergenciais.

Pode-se perceber que existe coerência entre as definições de Responsabilidade Social apresentadas e o foco dos projetos sociais praticados, pois os projetos B.1 e B.2 têm como foco educação/esporte e educação respectivamente. O projeto B.4 tem seu foco centrado na integração que aparece em destaque nas definições de Responsabilidade Social da Empresa B.

Nota-se, novamente, a tendência nos programas de Responsabilidade Social mantidos pelas empresas de integração dos temas Responsabilidade Social e Meio Ambiente em determinados projetos como, por exemplo, o projeto B.2. Isto indica, mais uma vez, que a temática da Responsabilidade Social pode se integrar de maneira eficaz aos outros sistemas (Meio Ambiente e Qualidade).

5.2.4 Sugestões

Dentre as sugestões apontadas nos questionários fechados e entrevistas encontram-se abaixo as mais freqüentes:

- Sugestão B.1: Criação de projetos educacionais de qualificação de mão-de-obra para futuro aproveitamento na empresa;
- Sugestão B.2: Estender os projetos aos filhos dos funcionários;

- Sugestão B.3: Aumento da contratação de portadores de necessidades especiais;
- Sugestão B.4: Maior participação dos funcionários nos projetos da empresa para aumentar sua motivação;
- Sugestão B.5: Criação de parcerias com hospitais locais para melhoria dos mesmos;
- Sugestão B.6: Patrocínio de peças teatrais, musicais e eventos culturais voltados para a conscientização da preservação do meio ambiente e busca da sustentabilidade;
- Sugestão B.7: Aumento da integração com as comunidades, através de maior divulgação dos projetos da empresa para estas pessoas, através de palestras e convenções com o apoio de seus funcionários e universidades;
- Sugestão B.8: Maior participação política nas questões de RSC;
- Sugestão B.9: Maior divulgação dos resultados ambientais e sociais para os funcionários com a finalidade de motivá-los, como, por exemplo, a criação de quadros de aviso em cada uma das unidades produtivas; e
- Sugestão B.10: Aumentar o destaque da empresa por investir em RSC através dos meios de comunicação, em especial, televisão e jornais.

As sugestões apresentadas indicam que a Empresa B pode investir mais em divulgação de suas práticas sociais, seja internamente ou externamente, para que seus funcionários possam melhor perceber os ganhos e a projeção que a empresa pode alcançar ao se envolver em atividades sociais.

Também se pode perceber a demanda por maior participação do Estado sob a forma de parcerias.

Há também uma demanda pela criação de novos projetos educacionais e culturais, o que demonstra os bons resultados e boa aceitação dos projetos empreendidos pela Empresa B.

5.3 Empresa C

É uma empresa siderúrgica de atuação internacional cuja visão estratégica é ser uma empresa global e estar entre as mais rentáveis do setor, atendendo seus públicos de interesse de forma sustentável e visando à realização das pessoas. A Empresa C é certificada nos seguintes sistemas internacionais: ISO 9001 e ISO 14001, localizada em um dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.

5.3.1 Respostas ao questionário fechado

Ao analisar a Figura 18 observa-se que 97,5% dos integrantes da amostra responderam que sim e apenas 2,5% responderam que não, quando perguntados sobre o fato de acharem ou não a Empresa C socialmente responsável. Isto indica que as medidas da empresa em divulgar e elaborar programas, com foco em Responsabilidade Social, foram bem absorvidas pelos funcionários e que estes percebem a empresa como sendo socialmente responsável.

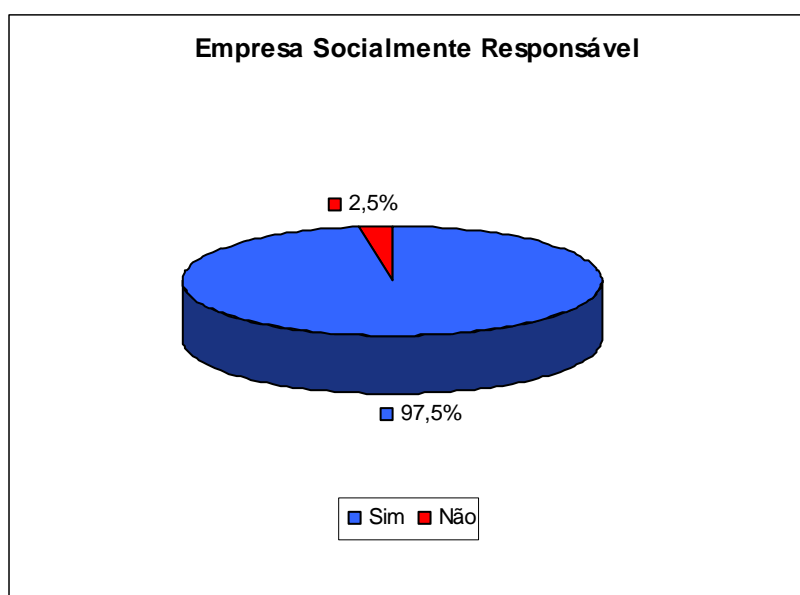


Figura 18 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a empresa é socialmente responsável?” – Empresa C.

Após isto, torna-se necessário avaliar se os funcionários conhecem os programas sociais da empresa, de modo a avaliar a metodologia usada pela Empresa C na divulgação de seus programas de Responsabilidade Social. Observa-se pela Figura 19 que 90,1% dos participantes da amostra conhecem os programas sociais da empresa, porém 9,9% desta amostra não conhecem os projetos sociais.

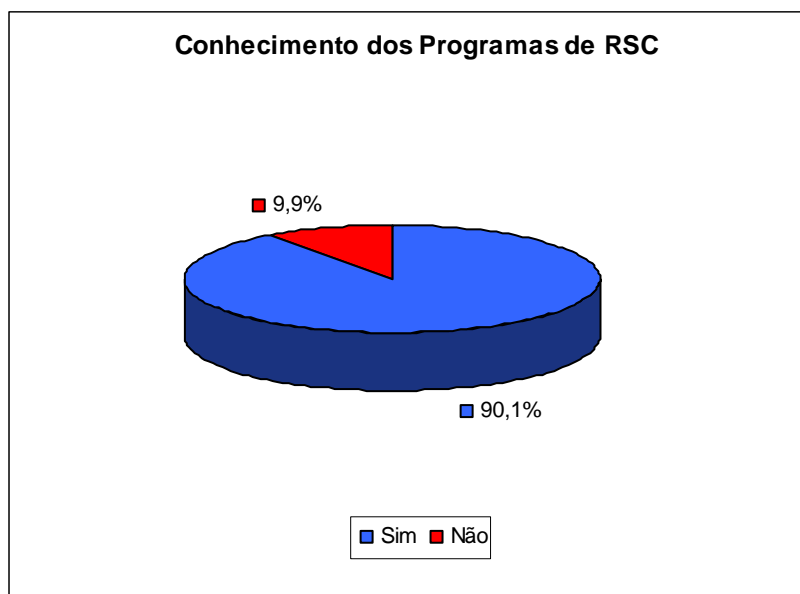


Figura 19 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa C.

Estes 9,9% que não conhecem os projetos sociais, embora sejam uma minoria, indicam que há ainda uma oportunidade de melhoria na divulgação destes programas sociais dentro da Empresa C. Isto é, a Empresa C pode investir mais em programas de divulgação interna e externa de seus projetos e metas sociais.

Ao observar-se a Figura 20 percebe-se que 86,8% das pessoas amostradas entendem que o fato da Empresa C trabalhar com Responsabilidade Social favorece-a na melhoria de sua imagem frente aos seus públicos de interesse e 13,2% afirmam que este envolvimento melhora pouco a imagem da empresa.

Quando combinadas as percentagens, tem-se que a totalidade dos indivíduos amostrados crê que os investimentos feitos em Responsabilidade Social, trazem benefícios à imagem da Empresa C. Isto indica ótimos resultados na metodologia de divulgação e esclarecimento dos programas sociais e seus benefícios diretos e indiretos pela Empresa C.

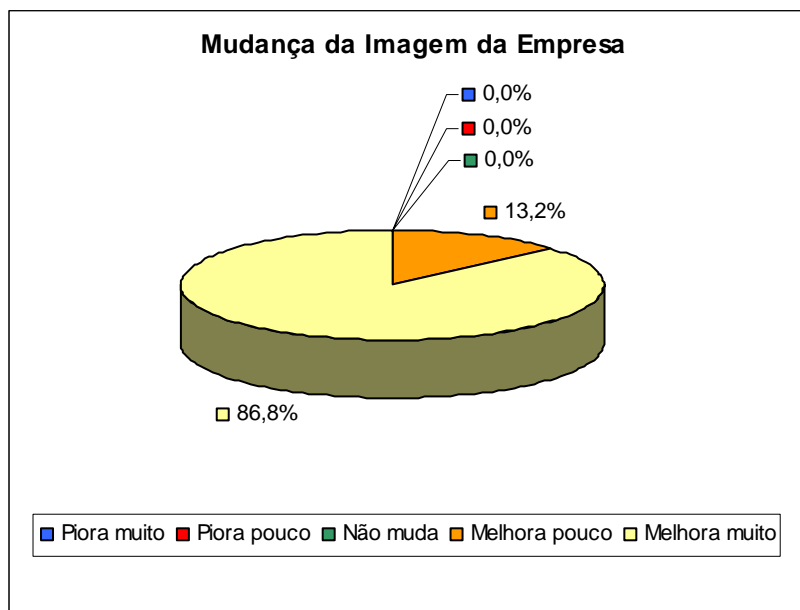


Figura 20 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?” – Empresa C.

De acordo com a Figura 21 quando perguntados sobre a importância da Responsabilidade Social para a Empresa C 87,6% da amostra responderam que tinha grande importância, 9,9% responderam que tinha importância média e 2,5% responderam que tinha uma pequena importância.

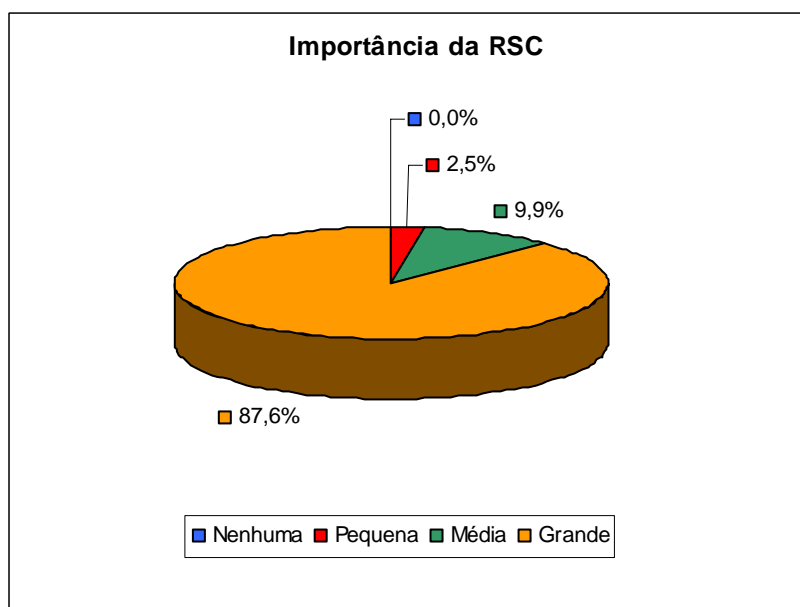


Figura 21 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?” – Empresa C.

Percebe-se pela Figura 22 que a respeito da importância do Meio Ambiente para a Empresa C 95,0% da amostra responderam que tinha grande importância e 5,0% responderam importância média.

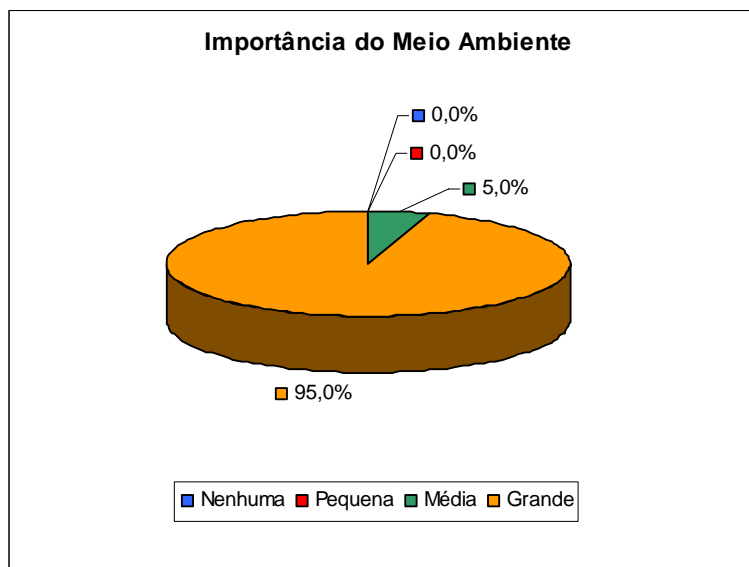


Figura 22 – Distribuição percentual das respostas a pergunta "Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?" – Empresa C.

Percebe-se pela Figura 23 que a respeito da importância da Qualidade para a Empresa C 98,3% da amostra responderam que tinha grande importância, 0,8% respondeu que tinha importância média e 0,8% respondeu pequena importância.

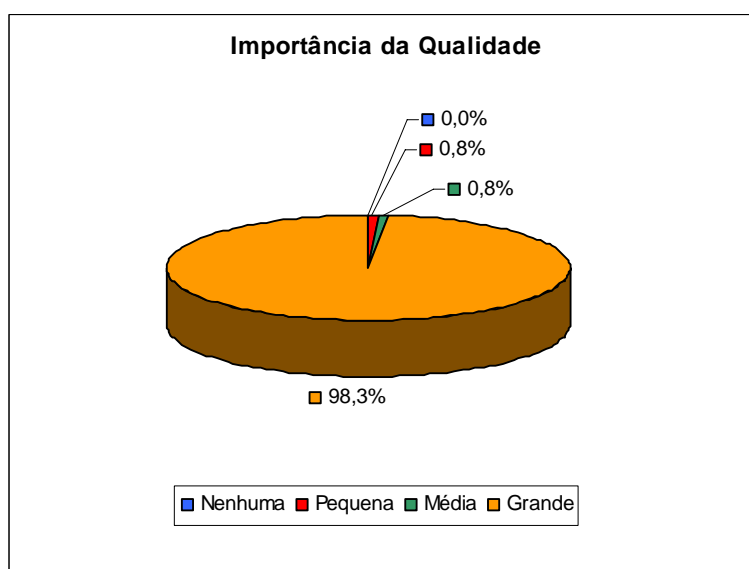


Figura 23 – Distribuição percentual das respostas a pergunta "Qual é a importância da Qualidade para a empresa?" – Empresa C.

Ao analisar a Figura 21, a Figura 22 e a Figura 23 como um todo se percebe que dos três grandes temas Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Qualidade, comparativamente, a Responsabilidade Social apresenta um percentual menor relativo à resposta “grande importância”, porém comparável aos dos outros temas o que indica que ainda há espaço para a divulgação do assunto, porém são expressivos os resultados da divulgação feita pela Empresa C.

Conforme se pode observar pela Figura 24, 85,1% da amostra percebem algum benefício direto ou indireto dos programas sociais para a empresa, porém 14,9% acham que não há benefícios para Empresa C investir em Responsabilidade Social. Isto indica a necessidade de divulgar melhor os ganhos que a empresa deseja alcançar com seus programas sociais para sua força de trabalho, a fim de melhorar a incorporação do tema em sua cultura empresarial.

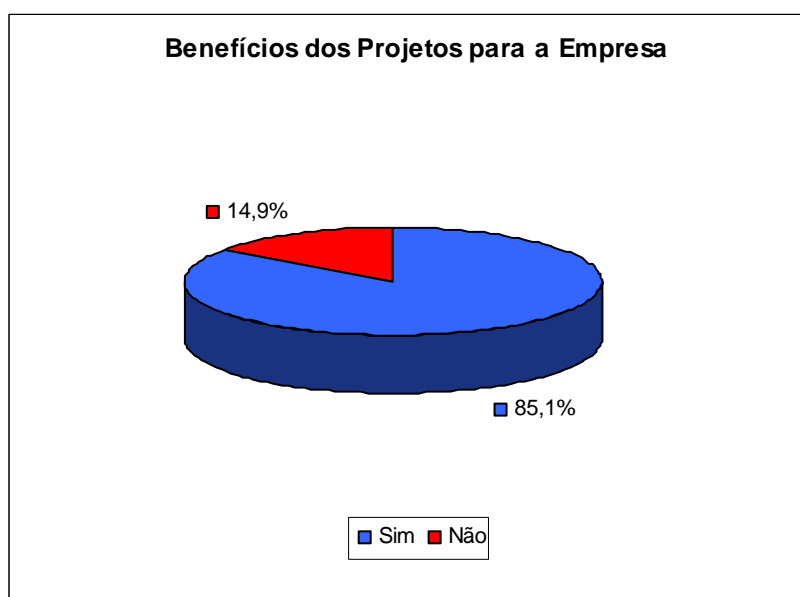


Figura 24 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?” – Empresa C.

Ao analisar a Figura 25 percebe-se que 76,9% da amostra entendem que a participação da empresa com a sociedade deve ser aumentada e 23,1% acham que esta participação deve ser mantida. Isto representa que a maioria da amostra entende que a Empresa C deve se aproximar mais das comunidades do entorno, porém um percentual representativo (23,1%) da amostra acredita que o nível de envolvimento atual deve ser apenas mantido.

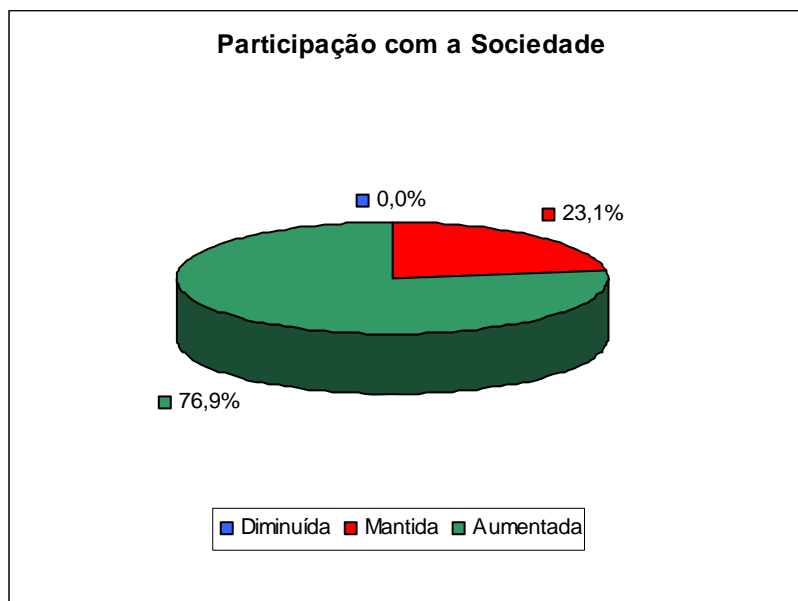


Figura 25 – Distribuição percentual das respostas a pergunta “Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:” – Empresa C.

Os resultados da Figura 25 indicam que existe uma demanda por maior divulgação do planejamento estratégico da empresa relativo às questões de Responsabilidade Social para que seus empregados se envolvam e incentivem o desenvolvimento da Empresa C e compreendam que uma maior proximidade das comunidades pode aumentar o entendimento da Empresa C sobre as necessidades destas comunidades e ajudar a elaborar projetos mais direcionados.

5.3.2 Definições de Responsabilidade Social

Dentre todas as definições de Responsabilidade Social levantadas nas entrevistas e nos questionários fechados encontram-se condensadas as três a seguir:

- Definição C.1: São todas as atitudes da empresa voltadas a educação e cultura que busquem devolver a sociedade uma contrapartida pelo fato da empresa explorar recursos de uma determinada área. Esta contrapartida é voluntária e visa qualificar e desenvolver os indivíduos a fim de que eles mesmos se sustentem e progridam. Estas medidas abrangem funcionários e

comunidades do entorno para que haja integração entre as partes e desenvolvimento mútuo de forma sustentável;

- Definição C.2: É diferente da filantropia, tem como foco a sustentabilidade e só lança mão de medidas assistencialistas quando estas são indispensáveis para manter projetos voluntários na área educacional ou cultural. Desta forma a empresa é parceira da sociedade, ajudando para que esta se desenvolva de forma sustentável; e
- Definição C.3: Parte de uma visão global de empresa e sociedade, onde para haver equilíbrio entre exploração e sustentabilidade, deve haver integração e parceria entre os todos os interessados pelo progresso mútuo.

A temática da integração entre empresa e sociedade na busca por progresso mútuo está presente em todas as definições da Empresa C, indicando um forte comprometimento com esta sinergia entre empresa e sociedade. Algo que pode ser destacado é o foco educacional que aparece fortemente ligado a idéia de que educação é uma ferramenta de progresso capaz de levar empresa e sociedade ao desenvolvimento mútuo.

Novamente, o tema da Responsabilidade Social aparece vinculado à Sustentabilidade, o que indica que a Responsabilidade Social pode ser uma ferramenta capaz de propiciar às empresas a atingir sua Sustentabilidade.

5.3.3 Programas de Responsabilidade Social

Dos programas de Responsabilidade Social coordenados pela Empresa C encontram-se a seguir aqueles de maior destaque, seja pela abrangência, pelo investimento feito ou pela quantidade de pessoas envolvidas no mesmo:

- Projeto C.1: Trata-se de um programa de ensino profissionalizante para os jovens da região. Através de parcerias com escolas profissionalizantes da região, a empresa fornece a estrutura (equipamentos, bancadas e ferramentas) para que estes futuros profissionais possam se capacitar em

cursos correlatos à atividade produtiva dela e possam ser incorporados como novos funcionários, sendo este o objetivo social deste projeto;

- Projeto C.2: É um programa de incentivo ao voluntariado de seus funcionários. O objetivo social deste programa é o de que os funcionários que participam dele vão a escolas da região do entorno da empresa e compartilhem suas experiências e conhecimentos em palestras e aulas sobre temas como Educação e Meio Ambiente de forma a estimular os alunos destas escolas a estudarem e se desenvolverem profissionalmente;
- Projeto C.3: Este é um programa onde o esporte é usado como fonte de desenvolvimento para crianças e adolescentes carentes da região. O objetivo social desta iniciativa é, através de aulas de ginástica olímpica, inculcar princípios de cidadania nestas crianças e adolescentes para que se tornem indivíduos que contribuam para a sociedade. Este programa é desenvolvido em parceria com organizações não governamentais (ONG); e
- Projeto C.4: Trata-se de uma iniciativa de melhorar a qualidade do atendimento prestado a crianças de zero a quatro anos em creches de comunidades carentes. Isto ocorre com a reforma do espaço físico de uma instituição escolhida pela empresa e com a capacitação dos seus gestores e educadores, bem como o acompanhamento das famílias. Existe um desdobramento deste programa que é a qualificação de educadores da região do entorno da empresa onde, em parceria com ONGs, são ministrados cursos de aperfeiçoamento.

Existe coerência entre as definições de Responsabilidade Social apresentadas e os programas sociais, pois todos os projetos destacados têm como foco o desenvolvimento dos indivíduos, bem como sua capacitação profissional ou pessoal de modo que eles possam se sustentar.

Uma tendência que se pode destacar é o uso do esporte como ferramenta para educar crianças como, por exemplo, o projeto C.3. Também se pode observar o uso do sistema de parceria entre empresa, ONGs e instituições de ensino qualificadas como é o caso dos projetos C.1, C.3 e C.4.

5.3.4 Sugestões

Dentre as sugestões apontadas nos questionários fechados e entrevistas encontram-se abaixo as mais freqüentes:

- Sugestão C.1: Aumento dos investimentos na qualificação profissional de seus funcionários;
- Sugestão C.2: Estender os projetos aos filhos e familiares dos funcionários;
- Sugestão C.3: Maior participação do nível gerencial com o nível operacional, a fim de aumentar a integração dentro da empresa;
- Sugestão C.4: Maior participação dos funcionários nos projetos da empresa para aumentar sua motivação como, por exemplo, mais caixas de sugestões e maior incentivo ao voluntariado;
- Sugestão C.5: Criação de parcerias com hospitais, creches e escolas locais para melhoria dos mesmos;
- Sugestão C.6: Aumento dos investimentos em projetos culturais;
- Sugestão C.7: Aumento em quantidade e abrangência dos programas de RSC da empresa;
- Sugestão C.8: Aumento da integração com as comunidades, através da maior divulgação dos projetos da empresa para estas pessoas, através de palestras com o apoio de seus funcionários;
- Sugestão C.9: Maior participação política nas questões de RSC;
- Sugestão C.10: Maior divulgação dos resultados ambientais e sociais para os funcionários com a finalidade de motivá-los; e
- Sugestão C.11: Aumento do destaque da empresa por investir em RSC através dos meios de comunicação, em especial, a televisão.

Através da análise das sugestões apresentadas percebe-se que existe uma necessidade da Empresa C divulgar mais, internamente e externamente, seus projetos sociais objetivando a melhor assimilação do tema, através da percepção dos benefícios dos projetos, pelos funcionários. Mais uma vez a participação do

Estado junto à empresa foi mencionada indicando uma demanda por esta integração.

A demanda pela criação e expansão dos projetos de Responsabilidade Social indica bons resultados e boa assimilação das práticas já desenvolvidas pela Empresa C.

5.4 Modelo organizacional

Foi identificado, através de análise documental, que o modelo organizacional utilizado pelas empresas estudadas era similar e correspondia de modo genérico ao apresentado pela Figura 26.



Figura 26 – Modelo organizacional de implantação de Responsabilidade Social utilizado pelas empresas analisadas neste estudo.

Observando-se a Figura 26 percebe-se que o tema da Responsabilidade Social permeia a estrutura departamental da empresa tal qual a Qualidade, o Meio Ambiente e a Segurança demonstrando que ela está em igualdade de importância com os outros temas. Outro fato que pode ser destacado é o de que ao permear todos os departamentos a Responsabilidade Social se torna um valor divulgado internamente aos funcionários e, por fim, conhecido por todos.

Todas as empresas estudadas incorporaram em suas visões estratégicas o tema da Sustentabilidade e usam como ferramenta a Responsabilidade Social e isto

é mais um fato que corrobora a idéia de que a Responsabilidade Social é uma ferramenta capaz de levar as empresas, de forma geral, a atingir sua Sustentabilidade.

Todas as empresas abordadas neste estudo possuíam uma política de Responsabilidade Social bem definida com conceitos, objetivos, foco e públicos-alvo pré-determinados.

Havia em todas as empresas a integração entre o tema da Responsabilidade Social com o sistema de gestão já existente, onde havia responsáveis, comitês e departamentos encarregados de funções específicas ligadas às atividades de Responsabilidade Social que se comunicavam com os outros departamentos da empresa de forma sinérgica. Este fato indica que o tema da Responsabilidade Social pode ser integrado ao sistema de gestão de uma empresa e compor um Sistema de Gestão Integrado maior de forma eficaz.

6 CONCLUSÕES

A Responsabilidade Social esteve vinculada ao tema da Sustentabilidade em todas as empresas estudadas. Em um caso, havia um foco diferente das outras empresas, porém, ainda assim, verificou-se a interdependência dos temas, o que valida a idéia de que Responsabilidade Social é uma ferramenta capaz de levar as empresas a atingir sua Sustentabilidade. No entanto, podem existir outras ferramentas capazes de atingir o mesmo fim ou, até mesmo, colaborar com a Responsabilidade Social, porém não foi foco deste trabalho avaliar outras possíveis ferramentas para atingir a Sustentabilidade.

A Responsabilidade Social quando encarada com a mesma seriedade e comprometimento que os outros grandes temas gerenciais, que são o Meio Ambiente e a Qualidade, consegue ser absorvida pela cultura da empresa e, em última análise, por seu corpo de funcionários de forma eficaz. Os graus de conhecimento, aceitação dos projetos sociais e percepção de benefícios para as empresas pelo investimento em Responsabilidade Social foram, em média, acima de 70% (vide Figuras 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17, 19, 20, 24 e 25).

A forma de integração da Responsabilidade Social, embora não haja um padrão organizacional para isto, em todas as empresas estudadas foi muito similar e sintetizada pela Figura 26. Tal estrutura busca reproduzir os modelos organizacionais já estabelecidos em cada uma destas empresas, a fim de favorecer a integração dos sistemas e mostra que a Responsabilidade Social pode ser integrada, com investimentos humanos e financeiros, de forma eficaz à estrutura preexistente em uma empresa.

Não existe uma definição uniforme do que seja Responsabilidade Social sob o ponto de vista conceitual. Assim sendo, a partir do que se pode observar nas empresas estudadas, pode-se propor a seguinte definição: são todas as atitudes de uma empresa que busquem desenvolver os indivíduos de uma determinada região e seus funcionários, de forma voluntária e em regime de parceria, com foco educacional, cultural e esportivo. E, para que os projetos sociais atinjam sua finalidade educacional, a empresa pode lançar mão de práticas assistencialistas sempre que indispensáveis à manutenção dos indivíduos beneficiados pelos projetos.

Esta definição busca condensar os conceitos educacionais e culturais, algumas vezes integrados ao esporte como forma de atrair mais pessoas aos projetos sociais, praticados por todas as empresas estudadas.

Ainda com relação à definição de Responsabilidade Social, tem-se que as práticas assistencialistas devem ser usadas exclusivamente para dar suporte aos beneficiados pelos projetos para que estes estejam aptos às atividades educacionais como, por exemplo, um lanche durante as aulas ou um almoço após os treinos para que se alimentem, já que muitas vezes não possuem renda para fazê-lo. Práticas assistencialistas por si só não podem ser consideradas Responsabilidade Social, pois não tornam os indivíduos preparados a se sustentarem e falham conceitualmente na obtenção da Sustentabilidade da empresa e da sociedade. Ambas as afirmativas foram verificadas ao longo do estudo ao se analisar os projetos sociais praticados pelas empresas, sua estrutura e sua finalidade social.

O caráter voluntário embutido na definição de Responsabilidade Social visa resguardar contra atividades que sejam apenas obediência à legislação vigente, já que obedecer a Lei não é ter responsabilidade, mas, na verdade, cumprir seu dever social. Isto pôde ser observado em todos os projetos praticados pelas empresas estudadas, pois todos tinham caráter voluntário.

O conhecimento e a integração entre empresa e comunidade são vitais para que os projetos sociais tenham êxito. Todos os projetos sociais praticados pelas empresas foram fruto da investigação junto às comunidades e seus funcionários na busca por demandas destes grupos. Só assim os projetos conseguiram um número suficiente de pessoas interessadas em participar como voluntários e como beneficiários. Outro fator muito importante são as parcerias, pois as empresas não possuem como atividade fim os projetos sociais. Assim sendo, é mais rápido e produtivo se associar com organizações não governamentais, Universidades, escolas profissionalizantes e, até mesmo, ao próprio Estado quando estes parceiros possuírem conhecimento e experiência comprovados na área de atuação dos projetos sociais de uma empresa. Isto reduz, conforme foi verificado pelos projetos praticados pelas empresas, o tempo de implantação e aumenta as chances de sucesso dos projetos.

Conforme foi verificado pelas sugestões apresentadas pelos funcionários das empresas o tema da Responsabilidade Social, possivelmente, por ter uma abordagem social mais direta que os outros temas (Meio Ambiente e Qualidade)

possui uma necessidade de ser divulgado não só internamente, mas principalmente externamente a empresa de forma mais ampla. Isto se dá, provavelmente, porque como os resultados dos projetos sociais se revertem, de forma geral, para a imagem da empresa e para a sociedade e não diretamente sob o produto da empresa, existe certa falta de reconhecimento por ter trabalhado em um programa social. Daí a necessidade de que quando uma empresa estiver engajada em programas sociais ela invista fortemente na divulgação de sua política social para que esta seja incorporada à cultura de sua organização e seus funcionários percebam, o quanto antes, os benefícios da Responsabilidade Social e colaborem com a empresa nos projetos.

Por fim, ainda na linha do reconhecimento pelo envolvimento em Responsabilidade Social, existe a questão da normatização. Assim como existem certificações internacionais para os sistemas ligados à Qualidade e ao Meio Ambiente (ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente) os benefícios de um sistema internacional que uniformizasse a prática de Responsabilidade Social seriam muitos, pois embora as empresas estudadas estivessem, sob o ponto de vista de entendimento e prática do assunto, em patamares similares, isto se deu por livre iniciativa das mesmas e não porque elas procurassem uniformizar suas práticas. No entanto, quando extrapolamos esta linha de raciocínio ao âmbito mundial, a probabilidade de empresas ao redor do mundo praticarem conceitos e atitudes de Responsabilidade Social diferentes é grande, gerando certa confusão sob o assunto e impedindo que mais empresas participem em Responsabilidade Social por não saberem qual exatamente é o conceito ou a prática correta.

Entre os pontos positivos estariam a uniformização do conceito de Responsabilidade Social, a divulgação internacional do tema e conseqüente aumento da busca pela participação com Responsabilidade Social por empresas do mundo inteiro.

7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O trabalho realizado não tem a pretensão de esgotar todo o assunto relacionado ao tema da Responsabilidade Social, abrindo caminho para outros temas que seriam importantes na continuidade deste estudo. Portanto, são propostos os seguintes temas que podem enriquecer o assunto:

- Estender este estudo a outras empresas do setor de indústrias de transformação ao longo do Brasil, de forma a gerar um perfil brasileiro do que seria Responsabilidade Social e quais as formas mais comuns de sua prática;
- Estudo de outras ferramentas capazes de levar as empresas a alcançar sua Sustentabilidade no sentido amplo, isto é, social, ambiental e econômica e sua capacidade de integração com a Responsabilidade Social;
- Propor e avaliar indicadores para os projetos na área da Responsabilidade Social, a fim de estudar quais os melhores tipos ou quais os melhores indicadores para mensurar o desempenho destes projetos; e
- Propor e avaliar um modelo de integração da Responsabilidade Social junto ao Sistema de Gestão Integrado de Meio Ambiente e Qualidade de uma empresa, com o intuito de estudar qual a melhor forma de se integrar a Responsabilidade Social ou se existe uma forma de integração que seja mais eficaz dentre um grupo de possibilidades.

8 TRABALHO APRESENTADO

Parte deste trabalho foi apresentada no I Congresso Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano: Biodiversidade, Recursos Hídricos e Responsabilidade Social – MADEHUMAN I do Comitê Pan-americano de Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano da Unión Panamericana de Asociaciones de Ingenieros (UPADI-MADEHUMAN), realizado entre os dias 12 e 15 de junho de 2006, em Salvador-BA sob o título de RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA NOVA META PARA AS EMPRESAS – CONCEITOS, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES em co-autoria com Marco Antonio Gaya de Figueiredo. O referido trabalho encontra-se inserido no Apêndice E.

REFERÊNCIAS

AA 1000. AccountAbility – Institute of Social and Ethical AccountAbility. **Assurance Standard**. United Kingdom, 2003.

ADIZES, I. **Gerenciando as Mudanças – O Poder da Confiança e do Respeito Mútuos na Vida Pessoal, Familiar, nos Negócios e na Sociedade**. São Paulo: Editora Livraria Pioneira, 1993.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

ARY, D.; JACOBS; L. C.; RAZAVIEH, A. **Introduction to Research in Education**. Texas: Harcourt Brace College Publishers, 1996, apud BARTLETT, J. E. II; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, [S.l.], Volume 19, Number 1, Pages 43-50, [April], 2001. Disponível em: <www.osra.org/itlpj/bartlettкотrlikhiggins.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007.

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

BARTLETT, J. E. II; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, [S.l.], Volume 19, Number 1, Pages 43-50, [April], 2001. Disponível em: <www.osra.org/itlpj/bartlettкотrlikhiggins.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007.

BROWN, V.; SMITH, D. I.; WISEMAN, R.; HANDMER, J. **Risks and Opportunities**. London: Earthscan Publications Ltd., 1995.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial**. [S.l.]: Editora Três, 2006.

CHAUDHURI, A.; STENGER, H. **Survey Sampling: Theory and Methods**. Second Edition. Florida: Chapman & Hall/CRC Taylor & Francis Group, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. Segunda Edição. São Paulo: Editora Cortez, 1995, apud OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.: Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2002.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. Third Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1977.

COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. de F. B. da. **Metodologia da Pesquisa: Conceitos e Técnicas**. Rio de Janeiro: Editora Interciência Ltda., 2001.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning Ltda., 1997.

FILHO, D. P.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica**. Quinta Edição. São Paulo: Editora Futura, 2002.

FINK, A. **The Survey Handbook**. California: Sage Publications, 1995, apud BARTLETT, J. E. II; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, [S.I.], Volume 19, Number 1, Pages 43-50, [April], 2001. Disponível em: <www.osra.org/itlpj/bartlettкотrlikhiggins.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007.

GALBRAITH, J. K. **A Sociedade Justa – Uma Perspectiva Humana**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

GODOY, A. S. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Volume 35, Número 2, Páginas 57-63, Abril, 1995, apud OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.: Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2002.

HAMPTON, D. R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HANSEN, M. H.; HURWITZ, W. N.; MADOW, W. G. **Sample Survey Methods and Theory**. Volume I: Methods and Applications. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1953.

HOLME, R.; WATTS, P. **Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Bom Senso Aliado a Bons Negócios**. Brasil: CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, WBCSD – World Business Council for Sustainable Development e Banco do Nordeste, Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-rse-bom-senso-aliado-negocios.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2008.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade Social – Uma Contribuição à Gestão Transformadora das Organizações**. Segunda Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

KISH, L. **Survey Sampling**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1965.

KREJCIE, R. V.; MORGAN, D. W. Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, [S.l.], Volume 30, Number 3, Pages 607-610, October, 1970, apud BARTLETT, J. E. II; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, [S.l.], Volume 19, Number 1, Pages 43-50, [April], 2001. Disponível em: <www.osra.org/itlpj/bartlettkotrlikhiggins.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007.

LODI, J. B. **Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Sétima Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Applied Statistics and Probability for Engineers**. Third Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração – Uma Introdução**. Sexta Edição. São Paulo: Editora Livraria Pioneira, 1977.

NBR 16001. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Responsabilidade Social – Sistema da gestão – Requisitos**. Brasil, 2004.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação – A Arte Japonesa de Negociar**. São Paulo: Editora Livraria Pioneira, 1943.

OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.: Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2002.

PAZZINATO, A. L.; SENISE, M. H. V. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo: Editora Ática S.A., 1995.

RAJ, D. **Sampling Theory**. New York: McGraw-Hill, 1968.

SA 8000. Social Accountability International. **Social Accountability 8000**. United States of America, 2008.

SEKIGUCHI, C.; URSINI T. R. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Rumo à Terceira Geração de Normas ISO. **Coleção Uniemp Inovação – Inovação e Responsabilidade Social**, São Paulo, Volume 2, 2005.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Pessoais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000, apud ASHLEY, P. A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de negócios Focadas na Realidade Brasileira**. Terceira Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

APÊNDICE A – Questionário fechado

Questionário Sobre Responsabilidade Social Corporativa

Responda às perguntas marcando com um “X” a opção que é mais adequada a sua realidade e opinião, ou preenchendo as lacunas quando necessário.

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Foi beneficiado por algum projeto de Responsabilidade Social da Empresa:

Sim Não

Se sim, indicar projeto:.....

3. Escolaridade/Formação Profissional:

1º grau 2º grau técnico superior

Profissão:

4. Idade: anos

5. Função/Cargo na empresa:

6. Tempo de serviço na empresa:

7. Você acha que a empresa é socialmente responsável?

Sim Não

8. Você conhece os programas de Responsabilidade Social da empresa?

Sim Não

9. Como você acha que o envolvimento da empresa com a Responsabilidade Social muda a imagem para clientes, acionistas e sociedade?

Piora muito Piora pouco Não muda Melhora pouco Melhora muito

10. Qual é a importância da Responsabilidade Social para a empresa?

Nenhuma Pequena Média Grande

11. Qual é a importância do Meio Ambiente para a empresa?

Nenhuma Pequena Média Grande

12. Qual é a importância da Qualidade para a empresa?

Nenhuma Pequena Média Grande

13. Você percebe algum benefício dos projetos de Responsabilidade Social da empresa?

Sim Não

14. Você acha que a participação da empresa com a sociedade deveria ser:

Diminuída Mantida Aumentada

15. Sugestões:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

APÊNDICE B – Modelo de entrevista: diretoria

INTRODUÇÃO

1. Nome
2. Idade
3. Formação Profissional
4. Qual a sua atividade e o tempo de empresa?
5. Como você se sente trabalhando nesta empresa?

QUESTIONÁRIO

1. O que você compreende como RSC da empresa?
2. É a RSC uma ferramenta para alcançar a sustentabilidade da empresa?
3. O investimento em RSC torna a empresa diferente das outras do mesmo ramo?
4. Existe um departamento específico para tratar de RSC nesta empresa? Caso negativo aponte qual departamento trata deste assunto.
5. Existe uma verba especificamente direcionada para projetos de RSC? Existem planos para isto?
6. Existe uma política de RSC bem estruturada e amplamente divulgada dentro da empresa?
7. A integração da RSC ao sistema gerencial desta empresa existe ou é planejada para o futuro? Quais os planos da empresa para a RSC a médio e longo prazo?
8. Buscou-se dentro dos projetos de RSC desta empresa a parceria e consulta das outras partes interessadas como, por exemplo, comunidade e governo?
9. Você conhece as Normas SA 8000, AA 1000, NBR 16001 ou ISO 26000? Esta empresa é certificada em alguma delas? Existem planos para a certificação?
10. Você acredita que a certificação em uma ou mais destas Normas trará benefícios de algum modo à empresa? Caso afirmativo ou negativo justifique.

APÊNDICE C – Modelo de entrevista: gerência

INTRODUÇÃO

1. Nome
2. Idade
3. Formação Profissional
4. Qual a sua atividade e o tempo de empresa?
5. Como você se sente trabalhando nesta empresa?

QUESTIONÁRIO

1. O que você compreende como RSC da empresa?
2. É a RSC uma ferramenta para alcançar a sustentabilidade da empresa?
3. Você entende que o envolvimento da empresa com RSC afetará a imagem de seus produtos frente a seus clientes ou à sociedade?
4. Como você enxerga os programas de RSC da empresa?
5. Você participa de algum dos projetos de RSC da empresa? Cite os motivos caso afirmativo ou negativo.
6. Você percebe algum benefício proveniente dos projetos de RSC à empresa?
7. Existe uma política de RSC bem estruturada e amplamente divulgada dentro da empresa?
8. Existe uma política de incentivo a participação nos programas de RSC da empresa?
9. Existem projetos de RSC voltados para o público interno à empresa?
10. Você percebe uma coerência entre as atitudes internas e externas à empresa?
11. Você acredita que o atual grau de envolvimento da empresa com a sociedade é satisfatório ou poderia ser ampliado? Dê exemplos, se possível.
12. Que tipos de projetos de RSC você acredita serem mais adequados?

APÊNDICE D – Modelo de entrevista: operação

INTRODUÇÃO

1. Nome
2. Idade
3. Formação Profissional
4. Qual a sua atividade e o tempo de empresa?
5. Como você se sente trabalhando nesta empresa?

QUESTIONÁRIO

1. O que você compreende como RSC da empresa?
2. Você entende que o envolvimento da empresa com RSC afetará a imagem de seus produtos frente a seus clientes ou à sociedade?
3. Como você enxerga os programas de RSC da empresa?
4. Você participa de algum dos projetos de RSC da empresa? Cite os motivos caso afirmativo ou negativo.
5. Existe uma política de incentivo a participação nos programas de RSC da empresa?
6. Existem projetos de RSC voltados para o público interno à empresa?
7. Você percebe uma coerência entre as atitudes internas e externas à empresa?
8. Você acredita que a empresa poderia ou deveria se aproximar mais da comunidade? Dê exemplos, se possível.
9. Como a sociedade vê a sua empresa no que diz respeito aos funcionários, ao meio ambiente e a comunidade?
10. Que tipos de projetos de RSC você acredita serem melhores para a comunidade?

APÊNDICE E – Trabalho apresentado

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA NOVA META PARA AS
EMPRESAS – CONCEITOS, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES**

Bruno Eduardo da Cunha Moreira Pinto
Marco Antonio Gaya de Figueiredo

RESUMO

Este trabalho tem como metas aprofundar o estudo da Responsabilidade Social como um todo, seja ela ou não seguida de qualificadores (Corporativa ou Empresarial); trazer um breve histórico da questão e, com base em trabalhos publicados por instituições de renome e por autores conceituados na área, mostrar as dificuldades na elaboração de um conceito universal e na aplicação da mesma.

A Governança Corporativa será abordada aqui devido a sua importância e crescimento dentro da área empresarial, assim como a sua utilidade ou capacidade de integração junto à temática da Responsabilidade Social. Serão abordados, também exemplos e práticas empresariais neste ramo, bem como algumas conclusões sobre possíveis oportunidades dentro da área da Responsabilidade Social em especial no que diz respeito às normas que tratam do assunto.

Algumas questões ainda não respondidas, ou pouco abordadas serão preliminarmente discutidas com base no que pôde ser apreendido ao longo deste estudo. Questões como o perfil do encarregado de tratar e elaborar políticas de Responsabilidade Social de uma empresa ou, ainda, como integrar o critério da Responsabilidade Social na malha de gestão de um grupo empresarial. O posicionamento de alguns grupos empresariais de representatividade, frente ao quesito Responsabilidade Social será apresentado com exemplos de práticas adotadas por estas empresas.

O questionamento maior da validade ou não da integração do critério social às práticas empresariais será avaliado segundo análise de posicionamentos encontrados na literatura e nas empresas. Dessa forma pretende-se avançar no estudo do tema, gerando novos questionamentos e visões sobre a Responsabilidade Social Corporativa.

O estudo aqui realizado também terá como finalidade servir de base para a elaboração de uma futura tese dentro da área da Responsabilidade Social, isto é, funcionará como uma revisão bibliográfica inicial bem como apontará possíveis direções a serem tomadas por seu autor e orientador.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Conceito; Normas.

1. INTRODUÇÃO

Assim como qualidade e meio ambiente tiveram que enfrentar árduas lutas e críticas dentro do ramo empresarial, a fim de obter seu devido e merecido lugar de destaque e respeito entre o arcabouço de boas práticas e mentalidades de produção, negociação e relacionamento com clientes, sociedade, governo e outros *stakeholders*, a Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial (RSC e RSE, respectivamente) vem buscando seu lugar ao sol através de grandes dificuldades e criticismo.

Muitas destas críticas estão na palavra “Social” que acompanha a “Responsabilidade”, uma vez que muitas empresas entendem que suas metas estão em gerar lucro e valorizar suas ações, ou, conforme é enunciado em LODI, p. 119 sobre a Teoria Macroeconômica: *“A responsabilidade social da empresa é aumentar seu Lucro”* e *“A maximização do lucro é o único padrão moral necessário à administração”*. Este tipo de visão originada com a Primeira Revolução Industrial, já se encontra combalida em nosso século, mostrando que numa sociedade organizada e cada vez mais esclarecida tais práticas e posturas se tornam antiéticas e, mais do que isso, anti-sociais. Assim, neste quadro de mudança, é que encontra-se uma nova proposta de atitude empresarial: a Responsabilidade Social (RS), que já toma corpo e lugar na pauta das grandes e médias empresas, mas que tem um longo caminho até tornar-se uma mentalidade coesa, não só dentro do ramo empresarial, como também em toda a sociedade.

2. A EVOLUÇÃO DA MENTALIDADE EMPRESARIAL

De modo sintético foi com a Primeira Revolução Industrial que o que hoje denominamos empresa, efetivamente surgiu no cenário mundial. Naqueles tempos o raciocínio empresarial seguiu a simples lógica do quanto mais eu produzo maior é meu lucro, e quanto menos eu gasto para produzir maior ainda será meu lucro. Neste período entramos numa fase de quantidade a qualquer custo e, como consequência, foram cometidas as maiores brutalidades contra o ser humano e a natureza. Esse processo foi iniciado na Inglaterra (grande “locomotiva” do processo industrial) e espalhou-se por outros países, ampliando a exploração dos países industrializados sobre os não industrializados.

No século XIX, ocorre a Segunda Revolução Industrial onde a mentalidade das empresas e o seu inter-relacionamento com a sociedade pioram, pois a Europa, centro produtivo mundial, em grandes crises sociais, visto que a população daquele continente saltou dos 190 milhões de habitantes no começo do século XIX para o espantoso número de 430 milhões de habitantes no início do século seguinte, conforme pode ser encontrado em PAZZINATO, p. 170.

Grandes foram as mudanças de nosso século, e com a Terceira Revolução Industrial idéias e expressões foram introduzidas como: Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sistemas de Gestão, Meio Ambiente, Qualidade e outras tantas, cada qual com seu campo semântico, fazendo com que a um observador desatento torne-se nebuloso o bom entendimento da linguagem empresarial.

Em nossa época as medidas e direções de quaisquer empresas sérias são calcadas numa linha de raciocínio estratégico, sempre buscando um benefício, seja financeiro direto ou indireto, ou até mesmo de *marketing* para o grupo. No entanto, estas medidas hoje em dia não podem mais, conforme era feito em outros tempos, ultrapassar determinados limites legais, sociais e culturais, ou seja, foi decretado o fim da era do lucro a qualquer custo.

Muitos destes limites citados anteriormente, são oriundos da pressão exercida por uma sociedade cada vez mais exigente e consciente das suas necessidades e de seus direitos, respectivamente. Outras tantas destas limitações provêm das peias legais exercidas pelo poder legislador do Estado, que obviamente zela pelo bem-estar do meio ambiente e em última instância da própria sociedade.

Conforme destaca OHMAE, p. 35: *“O que a estratégia empresarial procura – o que a distingue de todos os outros tipos de planejamento empresarial – é, em poucas palavras, a vantagem sobre a concorrência. Sem os concorrentes, desnecessária seria a estratégia, já que a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela possa sustentar.”*, ou seja, tal qual, anteriormente a qualidade e o meio ambiente tiveram seu valor estratégico reconhecido, a Responsabilidade Social deverá também ter seu valor devidamente observado pelas corporações.

De fato a implantação de um programa eficaz de RSC por parte de qualquer empresa que vise um projeto social duradouro e não assistencialista, deverá passar pela conscientização e integração de toda a malha administrativa do grupo

empresarial. Da mesma forma como os Sistemas de Gestão Integrada (SGI) cuidam do bom andamento das atividades produtivas, legais e financeiras da empresa, um sistema que também cuide desta nova variável a RSC, deverá ser formalmente integrada às políticas e práticas do negócio.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL – DIVERSIDADE DE CONCEITOS

Muitos têm sido os embates intelectuais na área teórica da RS, visando obviamente à elaboração de um conceito amplo e globalmente aceito, no entanto, conforme é destacado em HOLME e WATTS, p. 14 e 15 cada país ou região do mundo vive em um núcleo social, cultural e, até mesmo político único, fato este que incute uma percepção distinta do que é RSC e de como as empresas podem e devem atuar junto à sociedade.

A fim de exemplificar, veremos como, apontado ainda em HOLME e WATTS, p. 13, com relação ao relacionamento das empresas com os fornecedores: *“Na Ásia e na África, apesar de muitos reconhecerem a importância da questão, outros assuntos mereceram prioridade.”*. Ou ainda em p. 11, as definições de RSC podem estar em diferentes níveis de profundidade ou ponto de vista como para as Filipinas: *“RSC é o retorno que as empresas dão à sociedade dos seus negócios”* e para os Países Baixos: *“RSC significa estabelecer um compromisso de liderança para com valores básicos e reconhecer as diferenças locais e culturais quando da implantação de políticas locais. RSC quer dizer que as empresas endossam a Convenção de Direitos Humanos das Nações Unidas e o ‘ILO Rights at Work’ (Direitos em Ação – ILO¹).”*. Analisando a questão com um passo para trás, a fim de obter um melhor ponto de percepção da questão, perceberemos que todos têm razão e individualmente estão todos errados ou incompletos.

A questão da Responsabilidade Social passa por todas as nuances do relacionamento de uma empresa, isto é, perguntemo-nos interiormente: Até onde se estende o campo de atuação, ou, por fim, responsabilidade da empresa? Fatalmente a resposta, em termos próprios da área, será: Sua responsabilidade é para com seus *stakeholders*! Se isso é verdade então temos que desde a obediência da

1. ILO: International Labour Organization.

Legislação em sua totalidade (Fiscal, Trabalhista, Ambiental, etc.) até a busca da excelência, ou em menor escala melhoria no atendimento aos seus clientes, fornecedores e até mesmo a sociedade, estará então compreendida a Responsabilidade Social da empresa. é necessário ser entendido que não se busca a elaboração de um conceito onírico ou ciclópico, e sim que uma nova ordem exeqüível seja estabelecida e que esta mesma beneficie ou harmonize a boa convivência de todos os núcleos sociais de uma sociedade organizada.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA – FERRAMENTA OU MODISMO

Grande tem sido a busca por parte da sociedade e de algumas entidades empresariais por transparência e confiança nas transações comerciais e financeiras, conforme aponta LODI, p. 63: *“A boa Governança pode dar uma significativa contribuição para prevenir práticas impróprias e fraude.”*. Mas, muito mais que isso a Governança Corporativa, conforme definido pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), é: *“... o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance).”*, conforme LODI, p.24.

Outros tantos têm sido os relatórios internacionais com códigos de boas práticas ou de conduta ética e responsável, como, por exemplo, os Relatórios Cadbury e Greenbury e o Relatório Millstein, conforme abordado por LODI em seu livro. Isto mostra que esta busca por probidade e eficiência administrativa é uma meta real e de caráter perene, no entanto pode-se perguntar qual a ligação da RSC com a Governança Corporativa?

A integração da variável social no ambiente de negócio, abordada anteriormente, tal qual qualquer outra, possuirá uma fase turbulenta, mesmo que haja o devido planejamento, é uma reação natural de qualquer sistema real a entrada de uma nova variável, no entanto, qual será o modelo de lisura aplicada neste acoplamento? Ou em outras palavras, como deverá encarar a máquina empresarial esta nova engrenagem?

Em qualquer outro ramo ou vertente do seu negócio, a ferramenta que fará a ligação e manutenção da RSC, junto ao sistema de gestão da empresa, será a Governança Corporativa. O uso adequado e recomendado da Governança Corporativa, na inclusão desse novo paradigma fará com que a variável social não seja usada como moeda de troca, em barganhas com o Estado e sim como uma postura consciente, pró-ativa e espontânea das empresas, seja pela busca de uma posição estrategicamente diferenciada das suas concorrentes ou por interesses de melhoria de imagem, por exemplo.

5. AS PECULIARIDADES BRASILEIRAS

No trabalho de ASHLEY et al, p.13 temos: *“Segundo Srour, uma característica marcante é a hibridez cultural brasileira, que faz que nossas empresas convivam, por um lado, com os princípios éticos racionais capitalistas derivados de um padrão internacional que define parâmetros de profissionalismo e imparcialidade, credibilidade e transparência como essenciais para a condução dos negócios e, por outro, com uma moral do oportunismo, um discurso não oficial, mas oficioso, segundo o qual seria desejável e até legítimo que cada indivíduo procurasse assegurar seus interesses em detrimento das leis e dos interesses dos colegas, dos outros funcionários e da própria empresa, numa versão empresarial da conhecida “lei de Gérson”, segundo a qual deve-se tentar “levar vantagem em tudo”.*” Ainda em ASHLEY et al, p. 14 temos: *“É comum afirmar-se que as teorias e práticas administrativas mais modernas e eficientes são de difícil implantação no Brasil, exatamente por causa desses traços culturais. Essa argumentação parece implicar que novos modos de gestão, entre os quais incluímos a responsabilidade social corporativa, teriam pouca repercussão no Brasil porque, apesar de valorizarmos princípios éticos de idoneidades moral, tenderíamos a agir, na prática, de acordo com certos valores incompatíveis com um compromisso ético. No entanto, é preciso não esquecer que cultura não é algo estático, fixo no tempo e no espaço e sem possibilidades de mudança.”.*

Nesta linha de raciocínio, em ASHLEY et al, p. 9 destaca-se: *“Pode-se citar a benevolência empresarial, uma interpretação ainda muito comum no Brasil para os princípios norteadores da responsabilidade social – tais como doação de bens e*

serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados, voluntariado e filantropia, que tem uma base fixada nos princípios religiosos de caridade.”.

Dentro deste contexto poder-se-ia depreender que, em se tratando da realidade brasileira, seria impossível ou inviável serem implantados projetos sérios e responsáveis abordando a variável social dentro do contexto empresarial, notadamente pelos motivos citados anteriormente e destacados do trabalho de ASHLEY et al.

No entanto, é preciso que se enxergue um pouco além dos estereótipos sócio-culturais preestabelecidos, sejam alguns deles, a saber: a obsessão por perfeição do povo japonês, a compulsão por sucesso ou lucro dos norte-americanos ou o fato de os brasileiros serem um tanto refratários a mudanças que exijam, um pouco mais de esforço físico ou intelectual, que nada mais é que um grande eufemismo para preguiça, estereótipo este que está aqui em questão; tudo isto não representa muito diante da realidade de o ser humano seja ele deste ou daquele país, deste ou daquele povo, possui um desejo interno, uma ambição, por melhores condições de vida, enfim por uma vida melhor.

Não entraremos aqui na definição subjetiva do que constitui uma vida melhor para cada indivíduo, mas num contexto mais amplo e mais qualitativo, para uma empresa, sua “vida melhor”, será quando ela aumentar seus lucros, crescer valor as suas ações, reduzir seus desperdícios em sua linha de produção, maximizar sua margem de lucro, equilibrar seu produzir-explorar de modo que o meio ambiente não seja lesado ou menos prejudicado, reduzindo assim seus gastos com questões legais, melhorar sua imagem perante a sociedade aumentando assim a procura por seus produtos e daí em diante. Por fim, não é aceitável, porque não é inteligente, que um funcionário ou uma empresa assinem seus atestados de óbitos profissional e comercial, respectivamente, só porque seu estereótipo cultural diz que ele ou ela são refratários a esse ou aquele tipo de esforço ou mudança.

Quando os grupos empresariais compreenderem, e já estão começando a compreender, que assim como a qualidade e o meio ambiente já ocupam lugares de mérito nas culturas empresariais, a Responsabilidade Social deverá ser incluída nos seus planejamentos e somente através de uma reestruturação de suas malhas de gestão esta nova variável será incorporada com êxito estratégico na competição mercadológica. Todos enfim, irão se coadunar nesta meta e operar seus esforços na direção de um eficiente sistema de RSC.

A fim de ilustrar esta nova realidade, pode-se citar do mesmo texto de ASHLEY et al o seguinte trecho: *“Essa preocupação em estabelecer sólidos princípios de responsabilidade social corporativa dentro das organizações não se restringe a empresas multinacionais atuantes no Brasil, como é o caso da Shell e da Xerox, reconhecidamente avançadas no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social corporativa no mundo inteiro. Cada vez mais vemos organizações brasileiras, tais como a Natura, O Boticário e os bancos Itaú, ABN Amro Bank/Banco Real, Unibanco e Bradesco, conduzindo suas atividades segundo padrões de responsabilidade social corporativa, seja por meio de ações sociais que agem diretamente sobre comunidades carentes, seja pela preocupação com o meio ambiente ou pelo cuidado de não negociar com fornecedores que utilizam mão-de-obra infantil, seja por meio de criação de fundos de investimento socialmente responsáveis, a exemplo do Fundo Ethical do ABN Amro Bank/Banco Real,...”*.

6. EXEMPLOS E PRÁTICAS NO BRASIL

Dentro do escopo da Responsabilidade Social, muitas têm sido as iniciativas de desenvolver ou apoiar projetos socialmente responsáveis. De acordo com o ramo de negócio de cada empresa a Responsabilidade Social manifesta-se de uma forma diferente.

“... Fundo Ethical, lançado pelo Banco Real/ABN Amro Bank, em novembro de 2001. O Ethical é o primeiro fundo de investimento no Brasil cuja carteira é construída levando em conta não somente os critérios de performance financeira (que continuam sendo importantes), mas também critérios sociais, ambientais e de boas práticas de governança corporativa.”. Ou ainda: *“Já o Unibanco atua em duas linhas de ação. Desde janeiro de 2001, está fornecendo a seus clientes – investidores estrangeiros – informações sobre as práticas sociais e ambientais das empresas brasileiras. O banco tem trabalhado em um setor que pesquisa empresas com ações nas bolsas de valores. Por meio de relatórios voluntários, respondidos por empresas nacionais, expõe dados referentes ao seu comportamento social, que recomendam ou não a compra de suas ações.*

O Unibanco foi a primeira instituição financeira brasileira a apresentar a seus clientes um relatório sobre a postura social das empresas que poderiam compor

uma carteira de ações sob a perspectiva do investimento socialmente responsável. [...]

Outra iniciativa da instituição foi o lançamento de Fundo de Investimento Social, realizado pela Unibanco Private Bank em parceria com a Unibanco Asset Management. [...] As entidades e os projetos sociais beneficiados pelos cotistas do fundo são escolhidos por um Comitê de Investimento social, composto por representantes da sociedade civil que possuem forte presença e experiência na área social.”, ambos os textos podem ser observados em ASHLEY et al, p. 174 e 188, respectivamente.

As iniciativas na área social não estão apenas concentradas na área das empresas financeiras, muitos são os projetos e diversas são as empresas nesta empreitada. Uma delas é a 3M com o projeto Cidade dos Meninos: “... *direcionado a crianças e adolescentes em situação de risco, enviados pelo Juizado de Menores da região de Campinas ou por Conselhos Tutelares, as atividades da 3M estão focadas na profissionalização do público assistido. Na escola de funilaria e pintura instalada no local, a empresa, contribui com produtos e com o aperfeiçoamento da mão-de-obra, capacitando tecnicamente os professores das oficinas para melhor desenvolvimento profissional das crianças, preparando-as, assim, para o mercado de trabalho.*”. Outra empresa a ser citada é a Syngenta com o Projeto Escola no Campo que: “... *Em parceria com o governo do Estado de São Paulo, prefeituras, universidades de agronomia, cooperativas e distribuidores da Syngenta, visa conscientizar crianças e jovens até 18 anos da importância da preservação do meio ambiente e do uso da tecnologia para a produção de alimentos saudáveis. Já atendeu cerca de 300 mil crianças em diversos municípios do Brasil.*”. Ou ainda, o Programa Jovem Aprendiz, também uma iniciativa da Syngenta: “... *Desenvolvido em parceria com o Núcleo Rotary de Aprendizagem Profissional (Nurap), oferece oportunidades de aprendizagem e trabalho para jovens carentes, entre 14 e 18 anos, estudantes do ensino médio. A formação e capacitação profissional desses jovens possibilitam sua inserção no mercado de trabalho formal como pessoas aptas para a vida produtiva e o exercício da cidadania.*”.

Estes dados referentes às empresas supracitadas e outras tantas mais, que aqui não foram citadas por questões de concisão do texto, podem ser encontradas no Relatório de Sustentabilidade Empresarial publicado pelo CEBDS, nos capítulos correspondentes as respectivas empresas.

O importante a ser ressaltado aqui é que a forma pela qual se manifesta a Responsabilidade Social pode ser diversa, dependendo do ramo ou da concepção que uma empresa tenha do que é ser socialmente responsável, e principalmente de até onde estão seus limites institucionais. No entanto, fica claro que os investimentos financeiros, materiais e pessoais dos grupos empresariais vêm crescendo e se tornando mais coesos, a título de exemplo, podemos citar os investimentos feitos pela 3M em projetos sociais que em 2001 eram de US\$ 1 milhão, em 2002 foram de US\$ 1,2 milhão e em 2003 chegaram a US\$ 1,8 milhão conforme apontado pelo Relatório citado acima em p. 67.

7. NORMAS QUE TRATAM DO ASSUNTO

As mudanças, já citadas na maneira de pensar do mundo e a nova ordem de importância dada a critérios antes ignorados vide A Evolução da Mentalidade Empresarial, não seriam ignoradas pelas instituições normativas e em última instância pelas próprias empresas, sendo assim surge uma nova geração de normas, por exemplo: SA 8000, AA 1000, NBR 16001 e a por vindoura ISO 26000 entre outras, que contemplam em seu escopo o critério da Responsabilidade Social e suas implicações, bem como, ética, transparência empresarial, sustentabilidade produtiva e suporte à comunidade.

A norma SA 8000 aborda como critérios de Responsabilidade Social os seguintes itens: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e o sistema de gestão da empresa propriamente dito. Dentro de cada um destes itens a norma define como a empresa deve agir, ou se portar, frente a cada uma destas situações como, por exemplo, a empresa não deve se envolver com trabalho infantil, ou seja, não deve permitir que haja em seus quadros menores de 15 anos (dependendo da legislação vigente no local esta idade pode ser diferente e prevalecerá a menor entre elas) salvo situações diversas previstas em lei.

Dentro de seu texto a Responsabilidade Social ganhou uma dimensão mais focada na legislação trabalhista o que não está errado, porém limita demais o conceito ainda em desenvolvimento de Responsabilidade Social a uma única visão, que na verdade é uma de suas partes.

Quando passamos à análise da norma AA 1000 percebemos uma evolução muito significativa no conceito de Responsabilidade Social, pois que nela os itens que compõem o seu plano de atuação são: gestão da qualidade, relacionamento e treinamento de pessoal, engajamento dos *stakeholders* externos, governança, valorização das parcerias, relacionamento com os investidores, auto-regulação e relacionamento com o governo local (Estado).

Esta nova abordagem, ou visão do assunto, entra em melhor sintonia com as novas tendências e aspirações do mercado e da sociedade ampliando assim o campo de abrangência da RS.

Enfim, abordando agora a norma NBR 16001 percebe-se que esta foi moldada dentro da metodologia do PDCA, ou seja, a busca pela melhoria contínua também ocorrerá na seara da Responsabilidade Social, conforme indicado no texto da mesma.

Ainda analisando a NBR 16001 destacamos de seu texto os seguintes aspectos: *“2.1 ação social: Atividade voluntária realizada pela organização em áreas tais como assistência social, alimentação, saúde, educação, esporte, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas com uso planejado e monitorado de recursos. [...]”*

2.3 desempenho da responsabilidade social: Síntese dos desempenhos ambientais, econômicos e sociais da organização, de forma integrada, levando-se em consideração todas as partes interessadas. [...]”

2.11 parte interessada: Qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização.

EXEMPLO Público interno, fornecedor, consumidor, cliente, instituição pública, comunidade, proprietários, banqueiros, sindicatos, órgãos governamentais, entre outros.”. Estas citações da norma demonstram que as normas NBR 16001 e AA 1000 estão em sintonia no que diz respeito à maior abrangência do conceito e das responsabilidades de uma empresa.

Assim como a AA 1000, a NBR 16001 delimita que a Responsabilidade Social e o comprometimento das empresas com tal tema envolvem: boas práticas de governança, atendimento da legislação, direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil, direitos do trabalhador, promoção da saúde e segurança entre outros itens relacionados no texto da norma.

Esta abordagem não tem como finalidade comparar as normas na busca daquela ideal, nem tão pouco mostrar que esta ou aquela é melhor ou pior que outra tal. Foram abordadas, qualitativamente, algumas normas representativas dentro do tema deste trabalho, com o objetivo de alertar as empresas interessadas em aderir ao movimento de Responsabilidade Social, de que a imagem de empresa socialmente responsável não será construída de pequenas ou médias obras assistencialistas executadas a esmo e sem continuidade, e sim de um esforço conjunto de todo o grupo empresarial em aperfeiçoar seu desempenho produtivo e seu inter-relacionamento com todos os seus *stakeholders* na busca contínua e perene pela excelência (PDCA). Ou seja, não será de uma hora para outra e nem com políticas fracas, no sentido de curto alcance, ou ingênuas, no sentido de pequeno poder de penetrabilidade na estrutura gerencial da empresa, que se conseguirá alguma mudança concreta rumo a uma empresa mais eficiente socialmente e também financeiramente, e de uma estrutura de sobrevivência social mais equilibrada.

8. ISO 26000 – A NORMA DO FUTURO OU O FUTURO DAS NORMAS

Conforme apontado por SEKIGUCHI e URSINI p. 1: *“Também após dois anos e meio de estudos e discussões internas, o Conselho da International Organization for Standardization (ISO – Organização Internacional de Normalização) aprovou a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000 -, que será de diretrizes, sem propósito de certificação, logo depois de sua Conferência Internacional, realizada em Estocolmo, na Suécia, em junho de 2004. Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo para ser concluída até 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normalizadora de um país industrializado – o Swedish Standards Institute (SIS – Instituto Sueco de Normalização) – e outra de um país “em desenvolvimento” – a brasileira ABNT.”*

Para tal empreendimento a ISO convidou seu Comitê de Política do Consumidor (Copolco) a avaliar a viabilidade de normas dentro do tema da Responsabilidade Social e, este último, sugeriu ao Conselho Mundial da ISO que fosse criado, por fim, um Grupo Consultivo Estratégico (SAG – Strategic Advisory Group), o qual ficaria encarregado de informar a ISO se a mesma deveria persistir

nesta idéia e, em caso de recomendação positiva, o mesmo deveria definir qual o alcance, tipo e foco da norma em questão. Podem ser destacadas do trabalho acima citado em p. 7 algumas das considerações do SAG a respeito da postura a ser adotada pela ISO: *“-reconhecer que não possui autoridade ou legitimidade para criar obrigações sociais que são propriamente definidas pelos governos e organizações intergovernamentais; -reconhecer a diferença entre, de um lado, instrumentos adotados por organizações intergovernamentais (como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, convenções internacionais do trabalho e outros instrumentos adotados pela OIT, além de outras convenções da ONU relevantes para o tema) e, de outro lado, iniciativas voluntárias que podem ou não refletir os princípios universais contidos nesses instrumentos; -limitar o escopo do tema de maneira que sejam evitados assuntos que só possam ser solucionados no âmbito político;”*.

A respeito do escopo da norma e do processo de elaboração da mesma destaca-se ainda de SEKIGUCHI e URSINI p. 8, respectivamente: *“- que não tivesse a intenção de reduzir a autoridade governamental no endereçamento da RS das organizações;”* e *“- a necessidade de se envidar todos os esforços para garantir que os países em desenvolvimento tenham uma significativa participação nesse trabalho;”*.

Alguns dias antes da já citada Conferência em Estocolmo, foi realizada uma “Pré-Conferência em RS” (SEKIGUCHI e URSINI p. 9), e em tal Conferência só foi permitida a participação de pessoas vindas de países em desenvolvimento e desta reunião destaca-se da mesma fonte e página: *“O consenso do grupo foi de que a ISO deveria desenvolver um documento que, em princípio, seria de diretriz, sem fechar, no entanto, possibilidades futuras de certificação.”* e *“Por fim, o grupo apresentou a expectativa de que um dos países em desenvolvimento ali representados estivesse na liderança desse trabalho.”*.

Os países em desenvolvimento são aqueles onde se encontram as maiores desigualdades sociais e financeiras, isto é uma assertiva que dispensa comprovações, ou seja, a sua participação como parte mais interessada na elaboração de uma norma que busque um melhor relacionamento das empresas com seus *stakeholders* e vice-versa é indispensável, pois que estes países vivem a outra face da moeda podendo contribuir assim com uma vasta experiência na resolução de problemas ou conflitos empresariais que, talvez outros países mais bem estruturados não compreendam com a mesma clareza.

A despeito de todo o ganho positivo que a normalização pode levar ao mundo empresarial existem também algumas questões controversas a serem abordadas, como, por exemplo, o fato de que em um mundo globalizado e competitivo por natureza, as normas podem se tornar embargo silencioso aos países ou empresas que não conseguem acompanhar a evolução normativa, seja por escassez de recursos financeiros ou de recursos tecnológicos. Muitas vezes, como será o caso, ao menos a princípio, da ISO 26000, têm-se normas ou modelos de conduta que são voluntários, no entanto, são exigidos internamente às negociações transformando-se em entraves comerciais, assim como apontado por SEKIGUCHI e URSINI p. 20: “- *Embora de caráter voluntário, essas normas muitas vezes são exigidas em transações comerciais, podendo tornar-se barreiras não tarifárias, resultando em desvantagem para países mais pobres e pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, ainda mais concentração de poder e de renda na mão de grandes corporações multinacionais;*”, ou ainda, “- *O processo de adequação a uma norma internacional é muito custoso, o que poderia excluir a participação de pequenas empresas, bem como provocar aumento nos custos de produtos e serviços, que seriam repassados aos preços para o consumidor final ;*” fato este que ao invés de gerar equilíbrio social conduziria ao quadro oposto aumentando as desigualdades sociais.

Outra consideração que conflita com a “*autoridade governamental no endereçamento da RS das organizações;*” sugerida pelo SGA é a de que poderia haver um processo de desresponsabilização social por parte do Governo, ou seja, a entidade *mater* responsável, e muito bem paga, através de taxas e mais taxas cobradas por todo e qualquer serviço, poderia começar a incumbir as empresas sob forma coercitiva e ainda assim legal, legislativa, de responsabilidades sabidamente suas.

O Governo transformaria atitudes que antes eram pró-ativas e voluntárias em lei passível de penalização constitucional, e isto não é tão inverossímil assim, pois conforme destaca ASHLEY et al p. 176: “*Nessa atmosfera de responsabilidade social que cerca as empresas fazendo que a cada dia mais e mais organizações passem a se engajar nesse movimento, surgem também propostas de normalizar a RSE, criando leis que disciplinem a prática e o comprometimento social das empresas. Iniciativa nesse sentido é o Projeto de Lei nº 1.305/2003,...., em tramitação no Congresso Nacional, que dispõe sobre a regulamentação da*

responsabilidade social das sociedades empresárias nacionais e estrangeiras que atuam no país. O objetivo principal da lei, segundo o deputado, é tornar éticas e transparentes as relações das empresas com os seus diferentes públicos: consumidores, fornecedores, público interno, acionistas, comunidade e meio ambiente. O projeto de lei pretende também estabelecer, em caráter de obrigatoriedade para as empresas com mais de quinhentos funcionários: a publicação do balanço social como mecanismo de controle e transparência da responsabilidade social empresarial; a criação de comissões de ética de responsabilidade social em cada empresa; a elaboração de estudos de impacto social e relatórios de gestão social; e a criação do Conselho Nacional de Responsabilidade Social, órgão gestor e regulador da prática de responsabilidade social empresarial, que teria, inclusive, poder de aplicar sanções às empresas.”.

Isto constituiria uma arbitrariedade política, onde o Estado imporia através do seu poder constitucional notório, uma carga extra de responsabilidades e encargos às empresas, o que em um possível quadro futuro levaria a um retrocesso econômico, pois investir no Brasil tornar-se-ia demasiado caro e as grandes empresas muito provavelmente removeriam suas unidades de negócio deste país em busca de outros países com leis menos ditatoriais.

As propostas do projeto de lei não são totalmente impraticáveis, na verdade a maior parte delas é útil e necessária ao movimento de Responsabilidade Social, a fim de que o mesmo tome corpo e assuma uma estrutura menos amorfa, se adequando assim, à máquina institucional das empresas e da sociedade como um todo, neste sentido tem-se em ASHLEY p. 177: *“Segundo Ricardo Young, presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos, essa iniciativa é vista com tristeza – ainda que alguns aspectos do projeto de lei sejam bem-intencionados e até interessantes-, pois o processo ainda demonstra um viés autoritário muito grande do Estado brasileiro. Segundo ele, o Instituto Ethos apóia a regulação, desde que seja a expressão legítima do estágio e da maturidade do movimento da sociedade civil organizada. Em suas palavras, “acreditamos que o movimento de responsabilidade social empresarial não chegou a esse ponto de maturidade para propor uma regulamentação que seja suficientemente ampla e não funcione como uma limitação ao próprio movimento”.*”.

O que foi abordado acima poderia levar o leitor a crer que a criação de uma norma e leis dentro da área da Responsabilidade Social poderiam prejudicar o bom

andamento do tema e até a criação de um clima de hostilidade à implantação de práticas de RS, no entanto, o que buscou-se aqui mostrar é que é extremamente necessário que haja normas para o tema e que de preferência estas sejam certificáveis, pois imagine que, apenas a título de exemplo, existisse uma empresa A voluntariamente filiada às normas X e Y a qual tivesse que negociar com a empresa B que no seu entendimento de RSC considera que apenas as empresas filiadas às normas W e Z são viáveis.

O que aconteceria em um universo empresarial não delimitado e sem normas mundialmente aceitas e certificáveis, seria o caos, pois haveria uma busca interminável por adesões voluntárias a um número infindável de normas a cada nova negociação com uma nova empresa com uma cultura de RS diferente da anterior. O fato de frisar a capacidade de certificação da norma é apenas porque este ainda é o único meio de atestar para o público interno e externo da empresa que a mesma se adequou e está de acordo com os preceitos estabelecidos por tal norma, e isto seria o balizador das decisões de viabilidade em transações e não conceitos particulares e visões unilaterais do assunto, contribuindo assim para uma uniformização da compreensão e aplicação do assunto.

Dentro desta ideologia abordada acima qual ou quais seriam então os responsáveis por arbitrar o que é ou deixa de ser uma atitude ou prática socialmente responsável, já que conforme discutido anteriormente, as mãos do Estado estão envolvidas por demais com o assunto para que possa decidir imparcialmente na questão?

Só um conselho de instituições, com cultura, habilidade e experiência comprovadas na temática da RS e que ainda assim fossem suficientemente imparciais e independentes, a fim de assegurar decisões ou pareceres idôneos, é que poderiam arbitrar em conjunto com representantes do Estado e das empresas, o que seriam práticas viáveis e de valor social dentro do assunto da RSC.

Uma prática que poderia ser adotada, em um futuro próximo, seria a criação de um banco de projetos sociais, administrado por um conselho formado por representantes das partes envolvidas aos moldes do que foi citado anteriormente, no qual projetos elaborados por elementos das instituições acadêmicas, ONGs, ou até mesmo elementos das comunidades interessadas seriam avaliados, catalogados e oferecidos após uma valoração de importância social às empresas que quisessem

investir nestes projetos. Esses investimentos comporiam parte das práticas socialmente responsáveis das mesmas.

Aí estaria uma nova diretriz de trabalho para instituições como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) e outros tantos, habilitados para efetivamente gerar juízo de valor na questão da RSC.

9. CONCLUSÕES

Dentro da temática da Responsabilidade Social, que agora já não é mais um tema completamente novo, já se avançou muito, porém ainda falta um consenso entre o que pode ou não ser considerado uma prática de RS. Daí a necessidade de uma norma única e aceita mundialmente como, por exemplo, a ISO 26000. O Brasil possui uma posição vanguardista no assunto, visto que por si só produziu uma norma com amplitude no conceito de RS e que, ainda assim, possui suficiente clareza nas diretrizes a serem seguidas na busca da integração da RSC ao conjunto de práticas de uma corporação.

Fica claro, conforme discutido ao longo do texto, que a transformação de uma atitude pró-ativa de RS em lei castradora não irá favorecer o movimento e pior, poderá gerar um impacto profundamente negativo na imagem do Brasil frente aos investidores internacionais.

A RS deve ser vista como uma reintrodução do capital da empresa em seu ciclo financeiro. A produção desenfreada de produtos para um público sem poder aquisitivo, ou ainda, de poder aquisitivo decrescente levará a falência do núcleo produtivo, logo, investimentos por parte das empresas em projetos de qualificação ou aperfeiçoamento de seus públicos-alvo são as medidas mais adequadas de RS, pois deste modo produzir-se-á pessoas capazes de lutar por melhores condições econômicas e sociais por si mesmas.

Neste texto, foram abordados exemplos deste tipo de práticas na expectativa de inspirar outros nesta direção, gerando, dessa forma, um ambiente não assistencialista onde os elementos beneficiados pelos projetos de RS teriam autonomia social e não dependência social dos projetos em si. Neste ambiente, então, a multiplicação de conhecimento e dividendos seria contínua e em cadeia, pois cada beneficiado seria um novo foco multiplicador de RS.

O perfil do encarregado da RS numa empresa qualquer, independentemente de sua formação acadêmica, deverá ser o de um indivíduo que consiga interagir com ou fazer interagirem entre si, todos os departamentos na malha gerencial do grupo. Um engenheiro, apenas com seu conhecimento técnico das atividades da empresa, não atentaria para detalhes sociais da RS, assim como uma pessoa da área social, por exemplo um sociólogo, deixaria de lado determinados critérios administrativos. Isto nos leva a necessidade da criação de um grupo tarefa multidisciplinar dentro da empresa para cuidar dos projetos sociais, ou o que é mais oneroso, a criação de um departamento integrado de RSC.

Espera-se que dentro em pouco, o tema de RS ganhe o corpo formal que lhe é necessário. Isto acontecerá quando: forem criadas normas adequadas para o assunto (em especial uma de caráter internacional) e existirem instituições locais, não vinculadas ao Governo, capazes de trazer a realidade da RS para o contexto local e adaptar diretrizes amorfas, de cunho generalizado, conforme se espera de uma norma que possa ser aplicada a qualquer tipo de empreendimento, às práticas mais adequadas ao país em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial**. Impresso com o apoio da Editora Três. [S.l.].

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning LTDA, 1997.

HOLME, R.; WATTS, P. et al. **Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Bom Senso Aliado a Bons Negócios**. Brasil: CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, WBCSD – World Business Council for Sustainable Development e Banco do Nordeste, Janeiro, 2000.

LODI, J. B. **Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Sétima Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação – A Arte Japonesa de Negociar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1943.

PAZZINATO, A. L.; SENISE, M. H. V. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo: Editora Ática S.A., 1995.

SEKIGUCHI, C.; URSINI T. R. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Rumo à Terceira Geração de Normas ISO**. Artigo preparado para o 2º volume da Coleção “Uniemp Inovação – Inovação e Responsabilidade Social”, Instituto Uniemp, São Paulo.

OUTRAS FONTES DE CONSULTA

AccountAbility (AA 1000). Disponível em: < <http://www.accountability.org.uk> >. Acesso: dez. 2005.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Disponível em: < <http://www.abnt.org.br> >. Acesso: nov. 2005

Fundação Getúlio Vargas (FGV). Disponível em: < <http://www.fgv.br> >. Acesso: dez. 2005.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC). Disponível: < <http://www.idec.org.br> >. Acesso: set. 2005.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br> >. Acesso: dez. 2005.

International Organisation of Standardization (ISO). Disponível em: < <http://www.iso.org> >. Acesso: dez. 2005.