

Cláudio Nascimento Dias Galuchi

RESPONSABILIDADE SOCIAL:

**Atuação das grandes empresas do Vale do
Paraíba**

Taubaté – SP

2005

Cláudio Nascimento Dias Galuchi

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:
Atuação das grandes empresas do Vale do
Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Taubaté – SP

2005

CLÁUDIO NASCIMENTO DIAS GALUCHI

RESPONSABILIDADE SOCIAL - Atuação das grandes empresas do Vale do Paraíba

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Assinatura _____

Prof. Dr.

Instituição _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha querida esposa Sandra Bastos
que sempre acreditou em mim em todos os momentos e incentivou
minha busca por aperfeiçoamento pessoal e profissional

e

à toda minha família, especialmente aos meus pais Sérgio e Vera,
pilares do que sou, por serem meus eternos "mestres" e
à minha avó Guiomar, ícone de sabedoria, doçura, força e garra.

AGRADECIMENTOS

À todas as pessoas que acompanharam estes anos inesquecíveis.

Aos amigos da quarta Turma de Mestrado da UNITAU que me ajudaram a vencer a dura caminhada com muito companheirismo, amizade e união. Formamos uma família em que as diferenças fizeram a diferença no crescimento de cada um.

Agradeço especificamente a duas pessoas que fielmente representaram nossa turma em diversos sentidos: Mauro Marin pelo exercício de liderança carregada de amizade e, especialmente à Cláudia Hitomi Yokomizo Hoff por acompanhar os passos de cada amigo dessa turma, oferecendo sempre seu amor e disposição em ajudar.

A todos os mestres e doutores que contribuíram para que o conhecimento fosse disseminado com excelência durante esta trajetória.

Meu agradecimento especial a Professora Doutora Marilsa Sá Rodrigues Taudecci por sua dedicação, paciência e amizade que colaboraram determinadamente para o êxito deste trabalho.

À Professora Doutora Edna Chamon pela insistente busca pelo desafio e pela criticidade que engrandeceram a pesquisa.

À Professora Doutora Maria Júlia Xavier Ribeiro por sua eterna atenção e simpatia no ensino da metodologia e ao Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira pela condução do programa.

À Maria de Lourdes do Nascimento e Fábio Galuchi pelo apoio irrestrito na revisão do trabalho.

À Viviane Galuchi pelo incentivo e também pelo apoio “logístico” quando necessário.

Galuchi, Cláudio Nascimento Dias; Responsabilidade Social: Atuação das grandes empresas do Vale do Paraíba. 2005. 140 f. Monografia (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA, Universidade de Taubaté.

RESUMO

A acumulação de riquezas nas mãos de poucas pessoas ou empresas é ainda um dos principais problemas a serem resolvidos mundialmente. Como um efeito na economia global, o aumento do poder das empresas multinacionais faz com que o desenvolvimento econômico de certas regiões dependa dos seus interesses. As empresas têm, portanto, um papel importante a desempenhar: colocar em prática o conceito de desenvolvimento sustentável em suas operações. Devido as crescentes demandas sociais em nível global, as empresas são chamadas a assumir seu papel perante a sociedade. O Vale do Paraíba é historicamente uma das principais regiões econômicas do Estado de São Paulo, destacando-se atualmente por ser um Pólo Regional de Alta Tecnologia, que concentra grandes empresas multinacionais. Este estudo analisou a responsabilidade social empresarial das grandes empresas do Vale do Paraíba através da opinião dos gestores sobre o tema e das principais atividades desenvolvidas regionalmente. Adicionalmente fez-se uma análise da atuação social das empresas da região levando em consideração os modelos teóricos desenvolvidos sobre o tema ao longo do tempo. A abordagem envolveu fatores como a motivação das empresas para investir socialmente, o que é considerado pela empresa quando da implantação de um programa ou campanha social e as atividades desenvolvidas na região, bem como as áreas de atuação que recebem maior ênfase. Usando um questionário mapeou-se a atuação quanto à Responsabilidade Social Empresarial de forma quantitativa. Depois disso, os gestores de duas empresas que já publicaram balanço social ou documento equivalente foram entrevistados a fim de permitir o aprofundamento do conhecimento a respeito. Pôde-se verificar que as grandes empresas da Região do Vale do Paraíba tendem a priorizar seus investimentos no público infanto-juvenil e concentrar seus programas nas áreas de educação e capacitação profissional. Percebeu-se que a maior motivação para tais investimentos vem do fato das empresas precisarem proteger suas marcas e valorizá-las a partir do bom relacionamento principalmente com funcionários e comunidade.

Palavras-chave: Responsabilidade social, programa social, ação social.

Galuchi, Cláudio Nascimento Dias; Corporate Social Responsibility: acting of big companies at Vale do Paraíba Region - Brazil. 2005. 140 p. Monografia (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA, Universidade de Taubaté.

ABSTRACT

The wealthy accumulation with few people and organizations is still a problem to be solved in a global perspective. As an effect in a global economy, the increase of worldwide companies makes the development of certain regions dependent of their interests. The worldwide companies have an important role to play: put in place the sustainable development in their operations. Due to a global crescent number of social demands, the companies are called to assume its role front of society. Historically, Vale do Paraíba Region is one of the most important economic regions of São Paulo State, highlighted for its concentration of High Technology Worldwide Companies located there. This study analyzed the Corporate Social Responsibility of big companies located at Vale do Paraíba Region through manager's opinion about it and the main activities developed locally. In addition an analysis has been made about companies' region social performance taking into consideration the academic models developed for many year. The approach evolved many factors like companies' motivation to act socially, needs of region taken into consideration and preferable segments to invest socially. By using a questionnaire, Corporate Social Responsibility actuation has been mapped in a quantitative way. After that, the managers of two companies who had already reported Social Balance or equivalent document were interviewed in order to deep the knowledge about it. It has been possible to verify that Worldwide Companies located in Vale do Paraíba Region trends to focus their investments in children and teenagers publics and concentrate their social programs in educational and professional qualification areas. It has been noticed that the biggest motivation for these investments comes from the need of brand protection and valorization by having good relationship mainly with employees and community.

Key words: Corporate social responsibility, social program, social action.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	12
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivos específicos.....	15
2 HISTÓRICO.....	17
2.1 O trabalho no feudalismo até o mercantilismo	18
2.2 O advento do mercantilismo	20
2.2.1 Guerras e revoltas (século XIV a século XVI).....	21
2.2.2 Renascimento intelectual e exploração colonial (século XVI).....	22
2.3 O fechamento das terras (final do século XV e século XVI)	22
2.5 Criação dos novos estados-nações (século XV e século XVI)	23
3 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	27
3.1 A Responsabilidade Social Empresarial (séc. XIX e início do séc. XX)	30
3.2 Os primeiros processos envolvendo Responsabilidade Social Empresarial	31
3.3 A década de 50 em diante	31
4 CONCEITOS TEORICOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL	33
4.1 Responsividade social	35
4.1.1 Modelo de Preston e Post.....	35
4.1.2 Modelo de Ackerman	36
4.1.3 Modelo de Sethi	37
4.2 Responsabilidade Social.....	38
4.2.1 Teoria de Carrol	38
4.2.1.1 Responsabilidade econômica.....	38
4.2.1.2 Responsabilidade legal.....	39
4.2.1.3 Responsabilidade ética.....	39
4.2.1.4 Responsabilidade filantrópica	39
4.3 Modelo de Desempenho Social Empresarial.....	39
4.3.1 Modelo de Carrol.....	39
4.3.2 Modelo de Wartick e Cochran	40

4.3.3 Modelo de Wood.....	41
4.4 Teoria do <i>Stakeholder</i>	43
5 RESPONSABILIDADE SOCIAL HOJE	45
5.1 Ética.....	46
5.2 Ética empresarial	46
5.2.1 A evolução da ética empresarial	48
5.3 Orientação estratégica	51
5.4 Responsabilidade Social Interna.....	52
5.4.1 Adaptação a mudança	53
5.5 Responsabilidade Social Externa.....	54
5.5.1 Comunidades locais.....	54
5.5.2 Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	54
5.5.3 Direitos humanos	55
5.6 Referências Normativas.....	55
5.6.1 Declaração Universal dos Direitos Humanos	56
5.6.2 Declaração da Organização internacional do trabalho (OIT)	56
5.6.3 As diretrizes para as empresas multinacionais da OCDE.....	57
5.6.4 A Declaração do Rio e a Agenda 21 da ONU.....	57
5.6.5 Blocos de Comércio Internacional.....	58
5.6.6 Código básico de práticas trabalhistas da CIOSL	58
5.6.7 <i>Global Compact</i>	59
5.6.8 Global Reporting Initiative (GRI).....	59
5.6.9 <i>Accountability</i> 1000 (AA1000)	60
5.6.10 Social Accountability 8000 (SA 8000).....	60
5.7 Responsabilidade Social no Brasil	61
5.7.1 Assistência Social no Brasil.....	61
5.7.2 Balanço Social no Mundo.....	62
5.7.3 Balanço Social no Brasil.....	63
5.8 Indicadores da Responsabilidade Social.....	65
5.8.1 Liderança e Compromisso com a RSE	67
5.8.2 Políticas e estratégias	68
5.8.3 Procedimentos e Práticas Gerenciais.....	68
5.8.4 Projetos e investimentos sociais.....	69
6 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA.....	70
6.1 A região do Vale do Paraíba	70
6.1.1 A localização	70
6.1.2 A população	71

6.1.3 A Industrialização do Vale do Paraíba.....	71
6.1.4 O Vale do Paraíba no IPRS.....	73
6.2 Primeira etapa – Planejamento “ Tipo Survey”	74
6.2.1 Pesquisa por correio eletrônico ou telefone.....	74
6.2.2 Plano amostral da pesquisa por correio eletrônico ou telefone.....	75
6.2.3 Amostra.....	76
6.2.4 Instrumento para coleta de dados	76
6.2.5 Coleta de dados	77
6.2.6 Aplicação do questionário do Planejamento “tipo Survey”	77
6.2.7 Tratamento de dados	78
6.2.8 Comparação com pesquisa FIESP.....	78
6.3 Segunda etapa – Análise documental e aplicação da pesquisa	80
6.3.1 Análise Documental	80
6.3.2 Natureza.....	80
6.3.3 Amostra.....	80
6.3.4 Empresa A	81
6.3.5 Empresa B	81
6.3.6 Instrumento para coleta de dados	82
6.3.7 Coleta de dados	83
6.3.8 Aplicação das entrevistas.....	84
6.3.9 Tratamento de dados	84
7 RESULTADOS	86
8 DISCUSSÃO	121
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagem sobre RSE da CED	33
Figura 2 - Discussões sobre RSE	34
Figura 3 - Modelos sobre responsabilidade e responsividade.....	35
Figura 4 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.....	38
Figura 5 - Modelo de Desempenho Social Empresarial de Carrol.....	40
Figura 6 - Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wartick e Cochran	41
Figura 7 - Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wood	41
Figura 8 - Princípios de Responsabilidade Social Empresarial de Wood	42
Figura 9 - Política Social Empresarial de Wood	43
Figura 10 - Orientação Estratégica da RSE	52
Figura 11 - Indicadores de Hopkins	67
Figura 12 - Tipos de Entrevistas	75
Figura 13 – Distribuição Geográfica – Pesquisa FIESP	79
Figura 14 - Relação indicadores x Roteiro de Entrevista.....	83
Figura 15 - Guia sintetizado da pesquisa.....	85
Figura 16 - Tempo de Atuação Social.....	86
Figura 17 - Forma de Atuação Social.....	88
Figura 18 - Finalidade dos Projetos Sociais	90
Figura 19 - Beneficiários das Ações Sociais	90
Figura 20 - Resultados dos Projetos Sociais para as Empresas	91
Figura 21 - Divulgação das Ações Sociais	93
Figura 22 - Ações das Empresas ligadas ao Meio Ambiente	95
Figura 23 - Certificação Ambiental	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Censo Demográfico 2002	69
Tabela 2 - População das Grandes Empresas.....	74
Tabela 3 - Amostra da Pesquisa FIESP por Porte das Empresas.....	77
Tabela 4 - Públicos mais citados nos códigos de ética	85
Tabela 5 - Tipos de Ações	86
Tabela 6 - Áreas de investimento social	87
Tabela 7 - Resultados percebidos	89
Tabela 8 - Incentivos	91
Tabela 9 - Ações relacionadas ao meio ambiente.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de Responsabilidade Social.....	88
Quadro 2 – Nível I - Princípios de Responsabilidade Social	121
Quadro 3 – Nível II –Processos de Capacidade de Resposta Social	122
Quadro 4 – Nível III –Resultados / Ações de RSE	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BSR** - Business Social Responsibility
- CED** - Comissão para Desenvolvimento Econômico
- CERES** - Coalition for Environmentally Responsible Economies
- CIOSL** - Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres
- CNPJ** - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CTA** - Centro Técnico Aeroespacial
- Faenquil** - Faculdade de Engenharia Química de Lorena
- FIDES** - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
- FIESP** - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- GRI** - Global Reporting Initiative
- IBASE** - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- INPE** - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
- IOS** – Instituto Observatório Social
- IPEA** - Instituto de Pesquisas Estudos e Análises
- IPTU** - Imposto Predial Territorial Urbano
- ISBEE** - International Society for Business, Economics
- ISEA** - Institute for Social and Ethical Accountability
- ISS** - Imposto Sobre Serviços
- ITA** - Instituto Tecnológico de Aeronáutica
- OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OIT** - Organização Internacional do Trabalho
- ONG** - Organização Não-Governamental
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- RSE** - Responsabilidade Social Empresarial
- SEADE** – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
- Unesp** - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
- Univap** - Universidade do Vale do Paraíba
- Unitau** - Universidade de Taubaté

1 INTRODUÇÃO

A acumulação de riquezas nas mãos de poucas pessoas ou organizações é um processo de milhares de anos atrás que só se fez intensificar e trazer diversos efeitos sobre a economia mundial. Essa acumulação é representada atualmente pelo aumento do poder das empresas transnacionais e multinacionais. Na busca por mais riquezas, as grandes corporações buscam a abertura de novos mercados e mais eficiência em suas operações. Nesse contexto, a competitividade cresce devido a velocidade das inovações tecnológicas e a propagação de conhecimento.

Hoje, entretanto, a economia global cresce de forma desproporcional. A alocação de recursos por parte das empresas ocorre nos lugares mais favoráveis à expansão em termos de oportunidades de negócios. Aos governos têm sido dada a incumbência de criar políticas de incentivos aos investimentos privados. O cenário atual mostra disparidade de riqueza, falta de segurança e saúde em vários locais do mundo. O aumento das desigualdades levanta a necessidade de reavaliação do desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Sendo assim, as empresas têm um papel importante a desempenhar: a busca do desenvolvimento sustentável em suas atividades. Para facilitar o caminho a ser trilhado muitas empresas vêm desenvolvendo estratégias competitivas com responsabilidade social.

De acordo com a *Business Social Responsibility - BSR (Responsabilidade Social dos Negócios)*, organização norte-americana com mais de 1200 empresas que promove a responsabilidade social empresarial, este campo cresceu exponencialmente na última década. Os *stakeholders* (partes interessadas) não somente estão questionando as empresas para serem responsáveis quanto ao próprio desempenho, mas pelo desempenho de toda a cadeia de suprimentos. Eles formam o grupo de consumidores que poderão deixar de adquirir um produto que foi feito utilizando mão-de-obra infantil ou por uma empresa que agride o meio ambiente.

Os objetivos reais pelos quais as empresas atuam socialmente podem ser vários: melhoria de imagem, valorização da marca, aumento da produtividade devido a maior motivação dos funcionários, ganhos com diminuição de resíduos ou litígios na justiça. Nesse cenário, boa parte dos programas e atividades ligadas à responsabilidade social das empresas tem foco no funcionário e na comunidade em que a organização está inserida.

A região do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo, conhecida pela sua importância como pólo tecnológico abriga hoje grandes empresas que fazem parte deste cenário de competição acirrada e que têm que procurar a diferenciação.

Desejou-se, portanto, analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba e apreender as opiniões que os gestores das empresas têm sobre o tema, as atividades que vêm sendo desenvolvidas na região e as partes interessadas que recebem maior ênfase.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba levantando as opiniões que os gestores das empresas têm sobre o tema, descrevendo as atividades que vêm sendo desenvolvidas na região e as áreas que recebem maior ênfase.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar os fatores que motivam as empresas a investirem socialmente.

Identificar as necessidades consideradas pela empresa quando da implantação de um programa ou campanha social.

Classificar em quais segmentos são feitos os investimentos quanto à aplicação da responsabilidade social.

Comparar os dados quantitativos obtidos junto às grandes empresas do Vale do Paraíba com os dados obtidos junto às grandes empresas do Estado de São Paulo na última pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

1.2 Delimitação do estudo

Fazem parte do levantamento, somente grandes empresas da região do Vale do Paraíba (de Jacareí a Cruzeiro) seguindo-se o critério de classificação por tamanho da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). Para o aprofundamento do estudo de caso foram selecionadas duas grandes empresas que publicam ou já publicaram balanço social ou documento equivalente.

1.3 Relevância do estudo

As mudanças decorrentes da globalização conferem ao mercado um alto grau de complexidade. As diferenças sociais geradas ao longo dos anos e a escassez crescente de recursos naturais trazem à tona a discussão sobre o desenvolvimento sustentável e o papel social que as empresas têm perante a sociedade.

Motivadas por diferentes razões, as organizações vêm incorporando às suas estratégias a responsabilidade social. As ações sociais empreendidas pelas organizações ajudam a combater os problemas gerados pela acumulação de renda desigual no mundo.

No contexto brasileiro, a responsabilidade social empresarial ainda é vista como um diferencial competitivo.

O trabalho tem relevância ao possibilitar um mapeamento sobre as atividades desenvolvidas na região que poderá ser tomado como exemplo para novas iniciativas ou mesmo poderá servir para avaliar o posicionamento das empresas em seus diferentes segmentos ou umas em relação às outras. Paralelamente, estimulará o debate e a reflexão das empresas sobre o tema.

1.4 Organização do trabalho

A organização deste trabalho segue a seguinte seqüência. A seção 1 contém a Introdução e as seções 2, 3, 4 e 5 a Revisão de Literatura, que fornece o histórico da evolução da responsabilidade social empresarial, a conceituação, os principais modelos e teorias elaboradas a respeito. Foram abordados também o balanço social das empresas, as principais pesquisas realizadas sobre responsabilidade social empresarial, as normas e as certificações relacionadas ao tema. A Proposição Metodológica é apresentada na seção 6 e os Resultados são observados e comentados na seção 7 e relacionados à teoria estudada na Discussão, na seção 8. A seção 9 encerra o trabalho com as Considerações Finais.

2 HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Falar de responsabilidade social das organizações significa passar pela história das organizações e, por conseguinte, pela história da acumulação de riquezas.

Por volta de 3000 a.C. dá-se conta do surgimento das primeiras cidades e das primeiras contribuições para a prática da administração (contabilidade primitiva, administração de grandes projetos de construção, administração pública e legislação). No Egito as constantes inundações do rio Nilo fizeram com que o planejamento a longo prazo fosse aplicado a fim de desenvolver as técnicas de irrigação. Em uma das primeiras ações sociais da História, as civilizações egípcias desenvolveram um código moral com base na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem umas às outras em suas necessidades. Como exemplo tem-se atitudes do faraó de abrigar necessitados e dar-lhes comida, roupas e o transporte gratuito para pobres de um lado para outro do rio (PAGLIANO apud MIRANDA, 2002, p. 229-272).

Já nessa época os sacerdotes-reis utilizavam o excedente da produção agrícola irrigada para pagar os servidores do templo e financiar o comércio de produtos vindos de longe, como metais e madeira. Há evidências de que por volta de 2000 a.C e 1100 a.C, respectivamente, tanto na Babilônia como na China já existiam leis que reforçavam princípios de administração como princípios de responsabilidade e funções do governo. Começava-se a determinar o papel do Estado perante a sociedade (MAXIMIANO, 2002 p. 75-78).

No século V a.C diversas discussões e idéias que influenciaram posteriormente o mundo das organizações tiveram seu berço na Grécia. Entre elas estão a democracia, a estratégia, a igualdade de todos perante a lei, a ética na administração pública e o planejamento urbano (MAXIMIANO, 2002 p. 75-78).

No século III a.C, os viajantes recebiam abrigo e comida nas casas dos ricos ou usufruíam da hospitalidade dos camponeses na antiga sociedade grega. No mesmo período, o Imperador Budista Asoka preocupado com o meio ambiente determina a plantação de árvores na Antiga Índia. Nessa época os profetas judeus pregavam que os pobres tinham direitos e os ricos deveres (PAGLIANO apud MIRANDA, 2002, p. 229-272).

Entre os séculos VIII a.C e IV d.C muitos princípios e técnicas de administração foram utilizados durante a Civilização Romana, que passou por três sistemas de governo (Realeza, República e Império). Devido a extensão do território romano na época, três princípios foram utilizados na administração do Império: dividir para governar, fundar colônias e construir estradas. A divisão era feita de forma a privilegiar alguns povos e prejudicar outros evitando possíveis associações entre eles por meio da rivalidade. As

colônias eram reflexo da Cidade Imperial e posteriormente formaram a base dos países da Europa. As estradas se faziam necessárias para a comunicação entre as unidades do Império. Neste período desenvolveram-se: exércitos especializados, planejamento e controle das finanças públicas, administração central, valorização da propriedade privada e da autoridade formal e regras provindas do Direito Romano (MAXIMIANO, 2002 p. 75-78).

Nessa época os cidadãos romanos abastados tiravam sua subsistência do trabalho dos escravos ou assalariados que lavravam suas terras e tratavam do gado. Estes produziam para os donos e também para si próprios, pois podiam vender os seus produtos e com o dinheiro arrecadado comprar a liberdade (LOBO, 1975 p. 62-63).

Em Roma e na Grécia Antiga, cerca de 80% da população compunha-se de escravos. A escravidão permitiu a construção de inúmeras obras públicas grandiosas e propiciou o avanço da ciência e da cultura. A ideologia que vigorava na época era a de que certos homens e mulheres nasciam para ser escravos enquanto outros, dotados de qualidades superiores, nasciam para serem donos de escravos. Os problemas sociais, políticos e econômicos tornaram o Império Romano vulnerável, entrando primeiramente em decadência no Ocidente devido às investidas de tribos germanas e eslavas (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 11).

À proporção em que o Império Romano desaparecia, a Igreja começava a ter maior relevância como organização de grande porte, a começar pelas heranças administrativas dos romanos como a administração do território. A administração geográfica dos romanos transformou-se no sistema feudal. (MAXIMIANO, 2002, p. 84 - 85). Como ação social pode-se ressaltar que as primeiras igrejas cristãs criavam fundos de apoio às viúvas, órfãos, enfermos pobres e prisioneiros. Em 231d.C o imperador Constantino autorizou o primeiro legado que permitiu a doação de recursos para a caridade. No mundo islâmico a filantropia foi usada para montar hospitais. Foi criado um fundo de miséria para os indigentes que saíam dos hospitais (PAGLIANO apud MIRANDA, 2002, p. 229-272).

2.1 O trabalho no feudalismo até o mercantilismo

Nos primórdios do feudalismo a Igreja tinha muito da cultura do Império Romano administrando melhor as terras que a nobreza leiga.

No feudo, instituição básica da vida rural medieval, coexistiam basicamente três classes sociais: a nobreza (senhores), a Igreja e os servos, sendo que os últimos é que produziam para as demais classes (existiam os feudos seculares e os eclesiásticos, que possuíam larga estratificação contando com duques, condes, bispos e abades) (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 12). O senhor era o dono da propriedade e a

arrendava para os servos (trabalhadores). Estes tinham que produzir durante pelo menos dois dias da semana nas terras do senhor e os demais dias nas suas terras para a própria subsistência. Para regular as relações nos feudos existiam os costumes, que eram as leis da província, uma vez que não havia um governo que pudesse se encarregar de tudo naquela época. O senhor protegia militarmente os servos e a Igreja preparava-os espiritualmente. No princípio da Idade Média existia o sistema familiar de produção, em que os membros de uma família produziam artigos para seu consumo, e não para a venda. Além dos feudos, havia uma grande quantidade de cidades dispersas pela Europa Medieval que se destacavam como centros manufatureiros. As instituições econômicas nas cidades eram as guildas, corporações de artesãos, comerciantes e outros ofícios. Essas guildas intervinham em questões religiosas e sociais, estabelecendo regras de conduta para seus membros. No sistema de corporações a produção era realizada por mestres e artesãos independentes com dois ou três empregados para um mercado pequeno e estável. Os trabalhadores eram donos tanto da matéria-prima que utilizavam como das ferramentas com que trabalhavam. A preocupação principal era a salvação das almas, sendo a obtenção de lucros menos importante (HUBERMAN, 1986, p. 3-38).

A ideologia que legitimava o *status quo* feudal era o código moral judeu-cristão que pregava que os homens de posse tinham obrigações paternalistas para com os pobres. Esse código moral, chamado por Hunt e Sherman (1978, p. 17) de ética paternalista cristã, entre outras coisas, proibia que as ferramentas de trabalho fossem tomadas dos pobres para saldar dívidas. Por outro lado, os pobres deviam aceitar a liderança dos ricos e poderosos.

No Novo Testamento diversas passagens recomendam que o homem deve repartir seus bens entre os pobres e que a riqueza pode constituir um empecilho para os que almejam a eterna bem-aventurança.

A obra “A Salvação do Homem Rico”, de Clemente de Alexandria, tentou tirar “o peso do pecado” das pessoas mais abastadas. O importante não era a riqueza, mas o que se fazia com elas. Vários padres da Idade Média pregavam que era vontade de Deus que alguns homens fossem abastados e que zelassem pelo bem-estar da sociedade (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 17).

A ética paternalista delineava bem a importância da distribuição do trabalho e dos esforços entre as diferentes classes ressaltando que as diferenças econômicas e sociais eram fundamentais devido à especialização. Ela tinha um forte caráter anti-capitalista. Os comerciantes e mercadores tinham que vender suas mercadorias pelo chamado preço justo, ou seja, que compensasse os esforços feitos no transporte do

produto e na busca por um comprador. Tomás de Aquino, que foi um dos principais porta-vozes da Igreja durante a Idade Média, disse:

Ora, o que foi instituído para o bem comum [ou seja, o comércio] não deve ser mais pesado a um do que a outro. [...] Portanto se o preço exceder o valor de uma coisa ou o contrário, estará faltando a igualdade exigida pela justiça. Conseqüentemente, vender mais caro ou cobrar mais barato uma coisa é injusto e ilegal (TOMÁS DE AQUINO apud HUBERMAN, 1986, p. 55).

A Igreja também condenava a usura (empréstimo a juros), o que viria a prejudicar os mercadores ávidos para negociar numa Europa em plena expansão comercial (HUBERMAN, 1986, p. 34-39).

Durante o feudalismo a responsabilidade social aparecia na forma de obrigação paternalista de homens ricos para com os pobres. De acordo com a ética paternalista cristã todos somos irmãos e por isso os que têm mais devem assumir a responsabilidade por garantir assistência ao irmão que precisa mais.

O Estado não provia assistência social à população, sendo no caso a Igreja encarregada de fazê-lo por meio de casas de misericórdia e ações sistematizadas de caridade. Não haveria de faltar comida para ninguém.

A obtenção do lucro era secundária, sendo primordial o cuidado com a alma. A ascendência da Igreja sobre homens ricos e pobres era tal que ela de uma forma ou de outra governava ao lado do Estado.

2.2 O advento do Mercantilismo

De acordo com Hunt e Sherman (1978, p. 31), uma série de fatos contribuiu para o fim do feudalismo e conseqüentemente para aumentar o descontentamento com a ideologia da ética paternalista cristã. Foram eles:

– Cruzadas cristãs (Séculos XI a XIV)

De forma geral atribui-se às Cruzadas o início do forte desenvolvimento comercial no período Medieval. Milhares de pessoas atravessavam o continente com o objetivo de devolver aos cristãos a Terra Santa. Por trás do motivo religioso existiam vários interesses. A Igreja queria conquistar novos adeptos ao cristianismo por meio da conquista de territórios. O Império Bizantino enxergava a possibilidade de reprimir o avanço muçulmano ao seu território. Nobres e cavaleiros estavam atrás da oportunidade de conquistar terras e fortuna e as cidades italianas de Gênova, Pisa e Veneza queriam obter vantagens comerciais.

O suprimento necessário às Cruzadas movimentou fortemente o comércio. Os cruzados que retornavam à Europa com as novidades do Oriente acabaram induzindo a procura por esses itens e criando mercado. Os invasores europeus

vieram a conhecer o açúcar, cravo, canela, pimenta, noz moscada e tecidos diversos (LOBO, 1975, p. 103).

Ao final das cruzadas pouco dos resultados religiosos perduravam uma vez que os muçulmanos retomaram Jerusalém. Entretanto a rota comercial do Mar Mediterrâneo tornou-se novamente a maior rota comercial entre o Oriente e o Ocidente.

– **Feiras (Séculos XII a XIV)**

As feiras eram os centros distribuidores onde os grandes mercadores compravam e vendiam mercadorias estrangeiras provenientes do Oriente e Ocidente, Norte e Sul. Elas transformaram-se também em locais para transações financeiras, trocando-se moedas, negociando-se empréstimos (HUBERMAN, 1986, p. 23).

– **Aparecimento das cidades comerciais (Séculos XIV e XV)**

Com a intensificação das feiras surgiram outros centros comerciais como as cidades de Troyes, Lagny e Provins.

– **O sistema manufatureiro estruturado (Séculos XIV e XV)**

O crescimento das cidades fez com que surgisse a divisão do trabalho entre cidade e campo, já que parte dos habitantes das cidades se ocupavam totalmente do comércio ou indústria deixando de produzir para o seu sustento. Adaptando-se à nova realidade do dinheiro, o senhor deixa de exigir que o servo trabalhe alguns dias na sua terra e substitui o trabalho por cobrança em dinheiro. O servo percebe que há espaço para produzir para sua subsistência e também para comercialização. A produção de mercadorias do sistema manufatureiro doméstico atende ao comércio de longa distância. As relações sociais feudais passam a ser relações monetárias e acabam por destruir a base social do feudalismo (HUBERMAN, 1986, p. 36-48).

2.2.1 Guerras e revoltas (Séculos XIV e XVI)

A Guerra dos Cem Anos (1337-1453) entre França e Inglaterra produziu desordem e descontentamento geral nesses países. Em 1348 e 1349, a Peste Negra proveniente de navios genoveses, cujos ocupantes contraíram a doença na cidade de Caffa, na Criméia, ocasionou a morte de milhares de trabalhadores provocando a valorização da mão-de-obra (FRANCO JR e CHACON, 1991, p. 133). As terras, que eram mais abundantes, já não tinham mais o mesmo rendimento. A nobreza tentou fazer com que se voltasse à antiga ordem: camponeses e servos teriam novamente obrigações em relação ao trabalho na terra dos senhores. O resultado foi uma seqüência de revoltas em toda a Europa do final do século XIV até o início do século XVI.

2.3 Renascimento intelectual e exploração colonial (século XVI)

Os progressos científicos fizeram com que o telescópio e a bússola ajudassem muito as navegações. Objetivando desenvolver novas rotas comerciais muitas navegações saíram rumo a um novo caminho para as Índias. Finalmente Vasco da Gama conseguiu desenvolver um novo caminho determinando novas correntes de comércio. Deu-se início a uma forte expansão dos mercados. O comércio não se limitava mais à Ásia e Europa. Havia também a América e África. Formaram-se na época companhias de mercadores que buscavam oportunidades em lugares ainda desconhecidos (que viriam a ser colônias). Devido à alta quantia de dinheiro necessária para tais expedições (precisava-se erguer fortalezas, construção de navios e suprimentos) os mercadores criaram sociedades por ações. As companhias lançaram-se aos negócios principalmente visando lucro para seus acionistas. Este período de fortuna para alguns foi também o período de miséria para muitos. A desvalorização constante do dinheiro devido a acumulação de ouro e prata vindos das colônias gerou uma revolução nos preços das mercadorias que somente favoreceu os mercadores e aqueles que tinham arrendamentos.

O ouro e a prata eram considerados a forma mais segura e rápida para pagamento de qualquer tipo de serviço. Sendo assim, a sua exportação foi praticamente proibida na maioria dos países. Para driblar essa lei que cada vez mais se expandia, os mercantilistas deram início à política de comércio exterior, em que obviamente os países tinham que buscar uma balança comercial favorável. Para o diretor da Companhia Inglesa das Índias Orientais:

[...] o comércio exterior é a riqueza do soberano, a honra do reino, a nobre vocação dos mercadores, nossa subsistência e o emprego de nossos pobres, o melhoramento de nossas terras, a escola de nossos marinheiros, o nervo de nossa guerra, o terror de nossos inimigos (MUN apud FRANCO JR e CHACON, 1991, p. 165).

A forte atividade de comércio exterior fez com que os recursos marítimos tivessem fundamental importância. Tiveram destaque nessa atividade a Espanha e, posteriormente a Holanda. As colônias serviam apenas para ajudar a metrópole a ficar mais rica (HUBERMAN, 1986, p. 108-116).

2.4 O fechamento de terras (final do século XV e século XVI)

Com o fechamento de terras para outros fins, como a criação de ovelhas e a elevação dos arrendamentos, o assalariado, pequenos proprietários e camponeses foram levados à miséria. Essa mão-de-obra passou a ser aproveitada pelos intermediários que apareceram para fazer com que as mercadorias produzidas pelos trabalhadores chegassem ao consumidor. O fechamento das terras para criação de ovelhas foi fator

determinante para o incremento de mão-de-obra para a indústria. Os trabalhadores separados de seus meios de produção tiveram que trabalhar para outra pessoa e foram explorados para tal. Do século XVI ao XVIII os artesãos independentes da Idade Média tendem a desaparecer e em seu lugar surgem os assalariados, que cada vez mais dependem do mercador-intermediário-empendedor.

2.5 Criação dos novos Estados-Nações (Séculos XV e XVI)

A formação dos Estados absolutos marcou o início da supremacia de uma nova classe. Os novos monarcas buscavam apoio da burguesia (classe média gerada pelo forte comércio em expansão) para derrotar os senhores feudais rivais e para unificar o Estado. O rei recebia empréstimos e doações para pagar um exército permanente. Em troca legislava em favor desses grupos, dando-lhes proteção. Com o fortalecimento dos reis, o poder começava a ser centralizado. A partir do século XVII fortaleceu-se a instituição Estado, de forma que não podia mais se pensar em termos de prosperidade para as cidades que eram grandes centros comerciais e sim passava-se a pensar em termos de país. Desta forma várias ações foram tomadas para que a acumulação de riqueza ocorresse em nível nacional.

[...]O mercantilismo procurava sobretudo os meios de proporcionar o maior lucro possível a cada país. Representava uma grande mudança em relação ao ideal medieval de autarquia, que pressupunha, em última análise, a imutabilidade da situação dos indivíduos e das classes dentro da sociedade (HECKSHER apud FRANCO JR e CHACON, 1991, p. 163).

Durante esse período de transição ao capitalismo o Estado tomou o lugar da Igreja interpretando e zelando pela ética paternalista cristã da forma que melhor lhe conviesse. Na primeira metade do século XVI a Igreja já enfraquecida viu o crescimento do Protestantismo com a Reforma Protestante. O Protestantismo de Lutero pregava que os homens se justificavam não por suas obras (como dizia a Igreja Católica), mas pela sua fé. Sendo assim, o homem poderia fazer juízo de suas ações libertando-se das restrições que a Igreja Católica pregava aos mais abastados. Os mercadores e comerciantes utilizaram essa doutrina individualista para fortalecer a idéia de que a melhor forma de satisfazer a Deus era respeitar a propriedade privada e mostrar dedicação por meio do trabalho (HUNT e SHERMAN, 1978, p.48-52). No século XVI, o rei Henrique VIII rompeu com o catolicismo romano e assumiu as funções da Igreja. Ele confiscou hospitais e propriedades de associações. O Estado com a Reforma passa a interferir no sistema do bem estar social. A escola dos mercadores substituiu o controle que a Igreja tinha na educação. O Direito Romano substituiu o Direito da Igreja (HUBERMAN, 1986, p. 75).

O enfraquecimento cada vez maior da Igreja resultou na destruição do sistema de assistência social mantido por ela. O Estado decidiu então se responsabilizar pela preservação do bem estar da população e tomou algumas medidas para tentar diminuir o desemprego.

A indústria passou a ser fomentada de várias formas: havia prêmio para quem produzisse produtos para exportação, tarifa protetora para assegurar que indústrias nascentes prosperariam, procura por artesãos estrangeiros habilidosos para desenvolver indústrias ainda embrionárias e concessão de monopólio aos inventores. Em 1563 foi promulgado o Estatuto dos Artífices que regulamentava condições de trabalhos, tempo de duração de aprendizado, teto máximo a ser pago aos operários e a periodicidade de reajustes salariais. Embora dissessem proteger as classes trabalhadoras, ao estabelecer teto máximo para salário, o Estado de uma forma ou de outra julgava que as mesmas deviam ser mantidas em seu devido lugar, uma vez que os preços sempre subiam mais que os salários. Atendia-se mais uma vez o interesse dos capitalistas.

O Estado promulgou em 1531 e em 1536 a Lei dos Pobres. A primeira lei criava uma distinção entre pobres mercedores e não-mercedores ao direito de mendigar. Já a segunda responsabilizava a Igreja pela manutenção de seus pobres, permitindo-a reunir por meio de contribuições um fundo para sustento dos pobres. Ambas leis não surtiram o efeito desejado (HUNT e SHERMAN, 1978, p.42-46).

Em 1572 a Rainha Elizabeth I decretou um imposto para os pobres e em 1576 autorizou a criação de casas de correção para onde os indigentes incorrigíveis seriam internados. As paróquias deveriam prover matérias-primas para ocupar os vagabundos e indigentes dóceis.

Em 1601 a Lei dos Pobres promulgada pelos Tudor tentou integrar toda a legislação a respeito. Ela incluía: reconhecimento do direito dos pobres receberem assistência, a cobrança de impostos compulsórios para os pobres em nível das paróquias, a diferenciação de tratamento para cada uma das várias categorias de pobres (velhos e doentes poderiam receber auxílio em casa e crianças excessivamente novas para trabalharem seriam internadas). A pobreza era vista como função do sistema econômico e, portanto, as pessoas mais pobres deveriam ser ajudadas pelos beneficiários desse mesmo sistema (HUNT e SHERMAN, 1978, p.42-46).

No século XVIII, a partir da publicação do livro “A Riqueza das Nações”, de Adam Smith, uma nova filosofia individualista ganha espaço: o liberalismo econômico. Um aspecto importante da teoria de Smith diz respeito à liberdade natural (HUGON, 1984 p. 106-107). Para Smith (1989, p. 758) a divisão do trabalho é eficaz, pois é movida

por interesses pessoais e coincidem com o interesse geral. Sendo assim deve-se dar a plena liberdade de ação aos interesses privados:

[...] cada produtor tendo em vista exclusivamente sua segurança; ao dirigir a indústria de modo que os bens produzidos alcancem o maior valor possível, está ocupado unicamente com o próprio ganho, e nesse caso, como em muitos outros, é levado por uma mão invisível a promover um fim que não figurava em suas intenções. Nem sempre é pior para a sociedade que esse fim não figure em suas intenções. Ao perseguir seu próprio interesse, freqüentemente promove o interesse da sociedade de forma mais eficaz do que quando é realmente há intenção promovê-lo. Eu nunca soube de grandes ações praticadas por aqueles que se dedicam ao comércio em nome do bem comum. Em verdade, esse é um sentimento raro entre os mercadores e bastariam poucas palavras para dissuadi-los de abraçar causa tão nobre. (SMITH, 1989, p. 758).

É importante frisar que nessa época as teorias comportamentais davam conta de que as motivações egoístas e interesseiras eram a razão básica das ações dos homens.

Essa nova filosofia ia ao encontro da maioria dos mercadores que já não agüentavam mais as restrições ao livre comércio e as regulamentações impostas à produção de bens. Na França o comércio livre foi defendido pelos fisiocratas (primeira escola de economistas do mundo), que lançou o lema *laissez-faire*, que significa "deixe-nos fazer", no contexto da época como uma súplica contra a política de restrições.

Enquanto os mercantilistas acreditavam que a riqueza vinha do ouro e os fisiocratas da terra, Smith via a sua origem no trabalho do homem (HUGON, 1984, p. 103-105). Ele faz um estudo detalhado sobre o trabalho e sua produtividade, mostrando ser a eficácia deste trabalho mais importante que a quantidade do mesmo. A eficácia provém essencialmente da divisão do trabalho.

Segundo Smith (1989, p. 99) a divisão do trabalho aumenta ou diminui segundo o tamanho do mercado e que o mercado se amplia ao máximo possível pelo comércio livre. Quando o mercado é muito reduzido não há incentivo para dedicar-se a uma só atividade porque não há possibilidade de trocar o excesso de produção própria pela parcela de produção de trabalho dos outros homens. Portanto, o comércio livre proporciona maior produtividade. Daí a importância da liberdade natural do comércio, sem restrições e privilégios para um ou outro tipo de indústria.

Entre os séculos XVII e XVIII o Liberalismo Clássico se firma como ideologia. O novo sistema econômico, o capitalismo, não se baseava em vínculos tradicionais com as pessoas, mas em relações contratuais. O dinheiro investido pelos mercadores já não podia mais ser protegido pelos costumes feudais. O princípio do lucro só seria viável em uma sociedade que protegesse o direito de propriedade e zelasse pelo cumprimento dos compromissos contratuais, de caráter impessoal, estabelecido entre indivíduos. No final do século XVIII e século XIX o Liberalismo Clássico era um

pensamento dominante, ao passo que a ética paternalista cristã ainda existia, porém sendo defendida por uma minoria de autores da nobreza e por socialistas.

Acreditava-se na época que todas as motivações humanas tinham origem no prazer e na dor. Partindo desse princípio, a única emoção que o trabalho traria seria a aversão, portanto, somente uma recompensa ou o pavor da fome, por exemplo, fariam com que o homem trabalhasse. Baseado nessa idéia, em 1834 uma nova Lei dos Pobres foi aprovada com o objetivo de evitar a proliferação de vadios que se recusavam a trabalhar preferindo viver às custas dos industriais da época. Antes, já haviam tentado revogar o sistema *Spenhamland* de auxílio aos pobres, criado em 1795, que assegurava um padrão mínimo de vida aos desfavorecidos (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 105).

3. A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

De acordo com Maximiano (2002, p. 90), as principais tendências administrativas durante a Revolução Industrial foram: a substituição do artesão pelo operário especializado, o surgimento dos sindicatos e a invenção das fábricas.

A Revolução Industrial aumentou bastante a produtividade do trabalho, porém foi um período que se não foi pior que antes, não mostrou nenhuma melhora no padrão de vida dos trabalhadores (MAXIMIANO, 2002, p. 90).

Uma das fortes conseqüências da Revolução Industrial foi a mecanização a que foi submetido o trabalhador, tendo horários rígidos de trabalho coordenados pelo ritmo das máquinas.

Taylor (1990, p. 1-15) desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho dos operários. A característica mais marcante do estudo de Taylor é a busca de uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos e por isso ele é visto como o precursor da Teoria da Administração Científica. Taylor defendia a necessidade de aplicar métodos científicos à administração para assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo.

Os princípios mais importantes da Administração Científica (TAYLOR, 1990, p. 17):

- Desenvolvimento de uma ciência de trabalho aplicável a cada fase do trabalho humano;
- Seleção e desenvolvimento científicos do empregado substituindo o costume de que cada operário deveria fazer o trabalho da melhor forma possível, a seu modo;
- Divisão do trabalho entre direção e trabalhadores;
- Cooperação entre administração e empregados.

Lodi (1987, p. 31) ressalta ainda dois pontos importantes na trajetória de Taylor:

É fundamental no pensamento de Taylor, o conceito de especialização e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial [...] Para Taylor uma boa teoria da administração deve supor que o trabalhador age com o interesse pelo ganho material, o qual o leva a produzir individualmente mais possível. Esse conceito de *homo economicus* não tem em conta outros fatores de motivação e simplifica estranhamente a personalidade humana.

Em torno de suas idéias Taylor tinha vários pesquisadores, entre eles Henry Gantt, Frank e Lillian Gilbreth. Entretanto o aspecto humano da administração teria mais destaque nos estudos do casal Gilbreth, mais especificamente Lillian Gilbreth. Ela publicou sua tese de mestrado *A Psicologia da Administração*, lançando um dos primeiros estudos sobre o homem na indústria. Enquanto Taylor estudava os tempos

de produção, os Gilbreth estudavam os movimentos. O casal estudou particularmente a fadiga. Especialmente, Lillian entendia que o ambiente e as oportunidades dadas aos trabalhadores eram fundamentais para o aumento da produtividade (MAXIMIANO, 2002, p. 159).

Entre os seguidores de Taylor, Henry Ford foi o que teve mais destaque. Ele lançou alguns princípios para agilizar a produção, reduzir custos e o tempo de produção como a integração vertical e horizontal, a padronização e a economicidade (redução dos estoques e agilização da produção).

A Administração Científica, no contexto em que foi desenvolvida, não considera o ambiente em que a empresa está inserida e acaba por deixar um pouco de lado o contexto social. Em alguns parágrafos dedicados à psicologia do trabalhador Taylor (1990, 87) ressalta a importância de estudos que busquem compreender a motivação da conduta dos homens. Essa lacuna foi preenchida posteriormente por outros nomes que fariam a transição para a Escola das Relações Humanas. Contemporâneo de Taylor, Henry Fayol analisou a organização do ponto de vista do dirigente (ao contrário de Taylor, que estudou do ponto de vista do trabalhador).

Fayol (1989, p. 26) adotou cinco funções básicas dentro da Administração atribuindo-lhes as seguintes definições:

- Prever - examinar o futuro e traçar um plano de ação;
- Organizar - construir a estrutura material e social da empresa, como um organismo;
- Comandar - dirigir o pessoal;
- Coordenar - unificar e harmonizar as atividades e esforços;
- Controlar: fazer com que tudo ocorra em conformidade com a regra estabelecida e a ordem expressa.

Os 14 princípios de Fayol trouxeram importantes contribuições no tocante a responsabilidade social interna (aquela direcionada aos funcionários). A preocupação com a rotatividade, equidade e remuneração são aspectos positivos que passaram a ser incorporados pelas empresas, ainda que sem o foco principal da responsabilidade social. Segundo Fayol (1989, p. 55) “o patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal”. Ele acredita que outras instituições como a família, a igreja e a escola influenciam diretamente o bem estar do funcionário. Apesar de levantar a necessidade da empresa cuidar de seus funcionários mesmo fora da empresa, Fayol comenta que qualquer ação da empresa nesse sentido deve respeitar a liberdade do indivíduo.

De acordo com Lodi (1987, p. 81), Mary Parker Follet também elaborou princípios administrativos porém analisando a motivação humana, partindo de valores individuais e sociais. Trata-se de uma abordagem psicológica. São eles:

- Contato direto: as pessoas que trabalham perto devem estreitar os contatos para melhorar a coordenação;
- Planejamento: as pessoas que executam um trabalho devem estar envolvidas nele desde o momento do planejamento e não quando este terminou.
- Relações recíprocas: todos os homens de um dado conjunto devem estar estritamente inter-relacionados.
- Processo contínuo da coordenação: toda decisão é um momento de um processo. Ela se torna importante no contexto desse processo. Uma pessoa deve ser considerada importante na medida em que intervém para tomar uma decisão dentro de um processo geral e não porque faz parte da hierarquia.

Os conceitos de delegação de poderes e facilitação, substituindo o controle sobre funcionários, foram contribuições de Follet que ajudaram Chester Barnad a conceituar a organização informal (panelinhas e grupos sociais que surgem normalmente) e sua teoria da autoridade, que afirma que as pessoas são livres para escolher se obedecem ou não as ordens dos gerentes (DAFT, 1999, p. 27). Segundo George Jr. (1974, p. 187-192) foi Oliver Sheldon o primeiro a chamar a atenção para a responsabilidade social da empresa durante o período da Administração Científica. Ao publicar o livro *The Philosophy of Management*, em 1923, Sheldon aborda a empresa de uma forma mais ampla em suas relações com a sociedade estabelecendo um conjunto de princípios que visavam achar um meio termo entre a responsabilidade social da administração e a abordagem científica da produção. De acordo com LODI (1987, p. 53-59) alguns dos princípios da filosofia de Sheldon que enfatizam a responsabilidade social são:

- A indústria existe para oferecer bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade;
- A administração industrial precisa ser governada por princípios baseados no conceito de serviço à comunidade;
- A política de responsabilidade para com a comunidade exige certas práticas com respeito ao elemento humano. As associações dos empregados devem ser reconhecidas. A liderança e a disciplina juntas devem promover a eficiência individual. Um conjunto de regras deve reger o trabalhador.

3.1 A Responsabilidade Social Empresarial no século XIX e início do século XX

No tocante à Administração Científica, a partir dos trabalhos do casal Gilbreth começou-se a dar mais importância ao ser humano dentro indústria. O estudo da Psicologia ligada ao trabalho acabou por gerar novos estudos que abordavam cada vez mais o aspecto social do trabalho. Segundo George Jr. (1974, p. 187-192), neste contexto, Sheldon teve especial importância ao abordar a responsabilidade social das empresas em seus escritos. Porém, suas idéias não tiveram eco nesse período. O que se viu foi o aumento das desigualdades sociais e o surgimento de uma nova ética paternalista cristã.

No começo do século XX assistiu-se a formação de grandes corporações monopolistas em vários países e a acumulação de riqueza descomunal na mão de poucos (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 123-136).

Os magnatas acabaram se transformando em heróis para o público em geral, pois na maioria dos casos eram vistos como pessoas que, pelos próprios esforços, tiveram sucesso nos negócios, fizeram fortuna e conseguiram galgar uma posição de destaque na sociedade. Surge então uma nova ética paternalista cristã, em que os magnatas teriam que zelar pelo bem estar das massas. De acordo com essa nova roupagem deveria existir cooperação entre os líderes das grandes corporações, pois a concorrência era extremamente prejudicial às massas pelo fato de gerarem instabilidades que pioravam as condições de vida da população. Essa nova abordagem foi apoiada fortemente nas encíclicas divulgadas entre 1878 e 1901 pelo Papa Leão XIII (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 123-136).

Na Alemanha, difundia-se que os cartéis constituíam em elemento importante para a educação dos funcionários, pois estes aprendem a se colocar a serviço de interesses gerais e a administrar a propriedade alheia de modo honrado e leal. Essa afirmação baseia-se no argumento de que os cartéis eram como educadores que pregavam o interesse amplo sobre os interesses individuais. Frequentemente argumentava-se que os cartéis contribuíam para eliminar crises econômicas, pois evitavam a superprodução antieconômica e as catástrofes que dela decorrem. Nos Estados Unidos a ideologia estava mais relacionada com o culto ao homem de negócio bem-sucedido e a negação às formas de concorrência. Andrew Carnegie, milionário do aço nos Estados Unidos, foi um dos ícones do período. Carnegie escreveu em 1889 o livro “Evangelho da Riqueza” em que descreve os princípios da caridade e da custódia. O princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os mais pobres como os desempregados, os inválidos, os doentes e os velhos, ao passo que o princípio da custódia afirmava que os mais ricos deveriam zelar pela riqueza da sociedade (HUNT e SHERMAN, 1978, p. 123-136).

3.2 Os primeiros processos envolvendo responsabilidade social empresarial

Em 1919 o mundo presenciou o primeiro embate jurídico sobre ética e responsabilidade dos dirigentes das empresas. Henry Ford, em 1916 não repassou parte dos dividendos aos acionistas alegando motivos sociais como investimento na capacidade de produção, aumento salarial e fundo reserva. Os acionistas John e Horace Dodge entraram na justiça com uma ação contra Ford e a Suprema Corte de Michigan foi favorável a eles, considerando que decisões como as de Ford só se justificavam quando favorecessem o lucro dos acionistas (ASHLEY, 2003, p.18).

Em 1929, na Alemanha, a constituição da República de Weimar inaugura a idéia da função social da propriedade. Trabalhos desenvolvidos na academia no início dos anos 30 argumentam que os acionistas seriam passivos proprietários e, portanto, abdicavam do controle e responsabilidade para a direção da corporação. Passa, então, a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumam uma função social expressa, basicamente, em ações de caráter filantrópico (KARKOTLI, 2002, p. 19).

Na década de 50, outro litígio nos Estados Unidos reacendeu as discussões sobre responsabilidade social. A Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos da *AP. Smith Manufacturing Company* à Universidade de Princeton, contrariando os acionistas (ASHLEY, 2003, p. 18).

Estabeleceu-se, então, em lei, a filantropia corporativa, abrindo espaço para a defesa da legitimidade de outras ações que tivessem objetivos sociais em relação ao retorno financeiro de acionistas.

Em 1953 H.R. Bowen estabeleceu um marco no tocante a responsabilidade social empresarial afirmando que “os administradores de empresas têm o dever moral de implementar as políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em termos dos objetivos e dos valores de nossa sociedade” (BOWEN apud WARTICK e COCHRAN, 1985, p.759).

Desta forma Bowen introduz a idéia de que as empresas são os reflexos de objetos e valores sociais.

3.3 A década de 50 em diante

Leavitt (1958, p. 49), em resposta à Bowen, argumentou que a responsabilidade social estaria a cargo do governo. Seria na verdade uma responsabilidade pública e que os negócios deveriam preocupar-se somente com aspectos materiais do bem estar.

Entretanto, as discussões sobre o conceito de responsabilidade social empresarial atingiram seu ápice quando, em 1962, Friedman (1984, p. 123) declara que poucas coisas poderiam minar tanto as bases da sociedade livre quanto à aceitação pelos administradores das empresas de que de uma responsabilidade social que não seja a de maximizar os lucros para os acionistas. Ele classifica a defesa feita à responsabilidade social empresarial como uma doutrina subversiva, pois os administradores que dela compartilhassem estariam negando sua principal função na empresa e assumindo outra por sua própria iniciativa, ferindo o direito de propriedade. Contra a responsabilidade social ainda pesava o argumento de que as empresas já tinham força demais e por que então dar mais força a elas (GOODPASTER apud BOATRIGHT, 1997, p. 354). Em contrapartida os argumentos a favor partem principalmente de duas idéias principais que constituem as premissas básicas da responsabilidade social: o contrato social e o agente moral. Assim como o governo, os negócios têm um contrato social, que implica em direitos e obrigações. As especificidades desse contrato podem mudar conforme as condições de mudanças da sociedade, mas o contrato em geral sempre permanece como fonte de legitimidade dos negócios (DONALDSON apud WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 759). Segundo Davis (apud WOOD, 1991, p. 695) a sociedade garante legitimidade e poder aos negócios e aqueles que utilizam o poder de uma maneira que a sociedade não considere responsável irão perdê-lo. A legitimidade é a extensão na qual a atividade de negócios preenche as expectativas dos membros da sociedade (BOATRIGHT, 1997, p. 347). O contrato social entre os negócios e a sociedade é articulado através de leis e normas que a sociedade estabeleceu como o cenário dentro do qual os negócios devem operar e de um comum entendimento de ambas as partes sobre as expectativas de um para o outro (CARROL, 1999, p. 1-89).

A segunda premissa da responsabilidade social é que os negócios atuam como um agente moral dentro da sociedade (RAWLS apud WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 759). Segundo Berger (2001, p. 36-38) as empresas são sistemas sociais em que os membros partilham de seus valores e de sua cultura. Os valores partilhados formam a base da consciência corporativa. O conhecimento dividido nas várias unidades ou níveis dentro da organização transforma-se em conhecimento organizacional que transcende o indivíduo, de forma que se pode dizer que as empresas têm uma consciência e que podem ser responsabilizadas moralmente. Numa visão de longo prazo, as empresas que querem permanecer no mercado por muitos anos devem tomar ações agora para que não sejam obrigadas mais tarde a fazer isso devido a leis advindas da pressão da sociedade.

4. CONCEITOS TEÓRICOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Na época das discussões mais intensas muitos críticos eram céticos em relação ao comprometimento empresarial com o equilíbrio entre as necessidades sociais e econômicas, principalmente pelas interpretações diversas sobre o conceito de responsabilidade social. Alguns sugeriam que o conceito não indicava um envolvimento empresarial de magnitude apropriada, nem sugeria como uma empresa deveria avaliar suas responsabilidades em relação às outras responsabilidades. Outros diziam que a noção de “responsabilidade social” permitia que os executivos escolhessem as obrigações sociais de suas empresas de acordo com suas próprias idéias (FREEMAN, 1985, p.74).

A declaração de Friedman acendeu a discussão principalmente no meio acadêmico. Algumas abordagens foram discutidas nos anos 60 e 70 a fim de se buscar uma melhor conceituação do assunto. Segundo Carrol (1979, p. 497-505) alguns autores defendiam que a responsabilidade social deveria ser definida como algumas áreas em que as empresas teriam responsabilidade, como: problemas com poluição, pobreza, discriminação racial, consumismo, entre outros. Outros autores viam a responsabilidade social como puro ato voluntário das empresas, como algo que as empresas considerariam além dos requisitos legais.

Em 1971 a Comissão para Desenvolvimento Econômico (CED) definiu a responsabilidade social com uma abordagem em 3 círculos concêntricos (ver figura 1).



Figura 1: Abordagem sobre responsabilidade social da CED (apud CARROL 1979, p. 497-505).

Carrol (1979, p. 497-505) apresenta abaixo um resumo das principais discussões ocorridas entre 1960 e 1980.

Abordagem	Autor e período
Somente ter Lucro	Milton Friedman (1962)
Além de ter Lucro	Davis, Backman (1975)
Além dos requisitos legais e econômicos	McGuire (1963)
Atividades voluntárias	Manne (1972)
Atividades econômicas, legais e voluntárias	Steiner (1975)
Círculos concêntricos	CED (1971), Davis e Blomstrom (1975)
Responsabilidade em um nº de áreas de problemas sociais	Hay, Gray e Gates (1976)
Caminho para a responsividade social	Ackerman e Bauer (1976), Sethi (1975)

Figura 2: Discussões sobre RSE, adaptado de Carrol (1979, p. 497-505).

Passava-se por um período conturbado na década de 70 em meio à guerra do Vietnã e o caso *Watergate* e o governo americano gradativamente passou novas responsabilidades para as empresas levando em consideração a força social destas em afetar a vida das pessoas. O governo impôs novas leis como as ambientais, com padrões rigorosos de proteção ao ar, água e qualidade ecológica (EDMUNDS, 1977, p. 38-45). Do lado empresarial, a responsabilidade social foi muito contestada principalmente em virtude dos aumentos dos custos com energia e o aumento dos gastos para atender a legislação que coibia a poluição que faziam as empresas despenderem grandes quantias em um momento econômico delicado, com crescimento da inflação e da dívida nacional. Estas começaram a alegar que para sobreviverem teriam que “abrir mão” da responsabilidade social, voltando-se somente ao lucro (ASHLEY, 2003, p.21).

A Comissão para Desenvolvimento Econômico (CED) emitiu um documento em 1979, mudando o discurso de 1971, abraçando somente o livre mercado e seus objetivos econômicos, relegando a um segundo plano as demandas sociais, principalmente as contidas em leis de proteção ao meio ambiente (FREDERICK, 1981, p. 20-28).

Apesar de muitos autores terem tratado do assunto de diversas formas, até a década de 80 três linhas teóricas foram mais discutidas tornando-se referencial para o estudo da responsabilidade social empresarial. São elas: responsividade social, responsabilidade social empresarial e desempenho social empresarial.

Neste trabalho os modelos que representam cada linha teórica serão descritos conforme figura 3:

MODELOS DE RESPONSABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL			
Modelos	Linha	Ano	
Preston e Post	Responsividade	1975	Análise macro
Ackerman e Bauer	Responsividade	1975	Análise micro
Sethi	Responsividade	1975	Análise macro
Carrol	Responsabilidade Social Empresarial	1979	Análise micro e macro
Wartick e Cochran	Desempenho Social Empresarial	1985	Análise micro e macro
Wood	Desempenho Social Empresarial	1991	Análise micro e macro
Freeman	Teoria do Stakeholder	1984	Análise macro

Figura 3: Modelos sobre responsabilidade e responsividade social.

4.1 Responsividade Social

A responsividade social trata-se de uma teoria da responsabilidade social que foca o modo como as empresas posicionam-se e respondem às questões sociais, ao invés de determinar uma responsabilidade social final (FREEMAN, 1985 p.74). Dentro dessa teoria encaixam-se os modelos de Ackerman, o modelo de Preston e Post e o modelo de Sethi.

4.1.1 Modelo de Preston e Post - Responsabilidade Pública

Este modelo de 1975 apresenta uma abordagem macro ao conceito de responsividade das empresas. O tema responsabilidade pública é proposto porque a responsabilidade social é entendida como uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública (PRESTON e POST apud BORGER, 2001, p. 40). Existem, de acordo com Preston e Post (1981, p. 56-62), duas formas de interação entre as empresas e a sociedade: as relações primárias e secundárias. As relações primárias das empresas devem ser entendidas como as funções econômicas essenciais da empresa (procurar fornecedores, executar as funções de produção e marketing de produto). O desempenho das funções básicas dos negócios podem gerar problemas e impactos sociais, sendo essas as relações secundárias. Enfatiza-se que as empresas devem atentar para os impactos de suas operações, porém cada empresa deve identificar sua própria agenda de preocupações sociais baseada na sua atividade. Os autores pregam que as relações primárias e secundárias enfatizam a importância de limites na agenda de desempenho social das empresas. Sendo assim, outras expectativas da sociedade não precisam ser contempladas.

No caso de surgimento de um problema social se faz necessário um exame das leis, bem como levar em consideração a opinião pública. A responsabilidade pública desenvolve-se quando o desempenho da empresa é diferente do desempenho esperado pela sociedade. Se a empresa não sanar o problema a contento,

voluntariamente a sociedade irá buscar assistência por outros canais (PRESTON e POST, 1981, p. 56-62).

Este modelo vai além da legislação, porém não contempla todas as expectativas da sociedade. Ele é importante por considerar os negócios e a sociedade como um sistema interpenetrante que são ligados pelo processo de políticas públicas e pelo processo do mercado (WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 761).

4.1.2 Modelo de Ackerman

Este modelo de 1976 apresenta uma abordagem micro que analisa como as empresas reagem individualmente a questões sociais.

Ackerman e Bauer (apud CARROL 1979, 497-505), criticam a expressão responsabilidade social por acreditar que ela carrega a conotação de obrigação e sua ênfase é dada na motivação e não no desempenho da empresa. Por isso acredita que responder às demandas sociais é mais do que decidir o que fazer.

Ackerman e Bauer (apud WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 762) argumentam que a responsabilidade social dá um pequeno guia sobre o conteúdo do que deve ser feito fora alguma coisa a mais e isso se desvia do foco principal.

As empresas normalmente passam por 3 fases ao desenvolver uma reação às questões sociais (ACKERMAN apud FREEMAN, 1985, p. 74).

Fase 1: Descoberta da existência de um problema social. Nesta fase não há enfrentamento do problema por parte dos executivos da empresa, somente o reconhecimento de que o problema existe.

Fase 2: Contratação de especialistas para estudar o problema e sugerir formas de lidar com o mesmo.

Fase 3: Implementação. Ocorre quando a empresa integra a política em suas operações em andamento.

Ackerman (apud FREEMAN, 1985, p. 74) aconselha os administradores a agir cedo no ciclo de vida de qualquer questão social de forma a desfrutar do maior valor de decisão dos seus administradores sobre o resultado.

Semelhantemente à Ackerman e Bauer, Frederick (1978, p. 1-10) distingue responsabilidade social, que ele denomina CSR1, de responsividade social, que ele denomina CSR2. A responsabilidade social (CSR1) tem um caráter menos prático e mais conceitual de que as empresas têm obrigações para a melhoria da sociedade. Já a responsividade social (CSR2) refere-se a capacidade da empresa para responder às

pressões sociais. O foco da responsividade social é o ato literal de responder ou de ter uma postura responsiva. Para Frederick (1978, p. 1-10) a responsividade social (CSR2) substitui a responsabilidade social (CSR1).

4.1.3 Modelo de Sethi

De acordo com Carrol (1979, p. 497-505) Sethi propõe um caminho um pouco diferente de Ackerman indo da responsabilidade social para a responsividade social. Para Sethi (1975, p. 58-64) as ações empresariais podem ser consideradas socialmente responsáveis ou não dependendo do momento em que ocorreram, das circunstâncias envolvidas, da cultura do país e assim por diante. Sendo assim, ele propôs um esquema de classificação que obrigatoriamente fornecesse classes estáveis e significados estáveis, de forma que pudessem ser usados sem influência temporal.

Segundo Sethi (1979, p. 63-74) o comportamento empresarial adaptando-se às necessidades sociais pode ser definido como:

- Obrigação social: envolve o comportamento empresarial em responder às forças de mercado ou restrições legais. Estariam aqui organizações defensivas e reativas.
- Responsabilidade social: implica em trazer o comportamento empresarial até o nível em que é congruente com as normas sociais, valores e expectativas vigentes. Estariam aqui organizações socialmente responsáveis, mais preparadas para responder a questões sociais, pois já desenvolvem ações junto às partes interessadas que fazem parte do planejamento de longo prazo da organização.
- Responsividade social: sugere que o importante não é como as empresas respondem às pressões sociais, mas como deve, no longo prazo, ser seu papel nos negócios num sistema social dinâmico. Estariam aqui organizações pró-ativas e responsivas em que a responsabilidade social empresarial faz parte do planejamento estratégico e cuja capacidade de adaptação às mudanças sociais é maior do que das organizações socialmente responsáveis.

O monitoramento que a empresa socialmente responsável faz é reativo de forma a fazer adaptações no seu planejamento de longo prazo para contemplar mudanças previsíveis na lei. As organizações pró-ativas e responsivas ao antecipar e planejar-se para mudanças sociais e exigências legais, também comunicam suas necessidades e preocupações aos legisladores e a outros constituintes externos, aumentando a chance de que as novas leis contemplarão o interesse dos negócios e serão menos onerosas para a organização (PEERY apud BORGGER, 2001, p.46).

4.2 Responsabilidade Social

4.2.1 Teoria de Carrol

Em 1979 Carrol desenvolveu um modelo de desempenho social das empresas, englobando os principais argumentos relacionados ao debate sobre responsabilidade social e responsividade. Carrol (1979, p. 497-505) concebeu a Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (figura 4), definindo que a responsabilidade social empresarial deve cobrir todas as obrigações que as empresas têm para a sociedade incorporando 4 categorias de desempenho empresarial que se dividem em: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica.

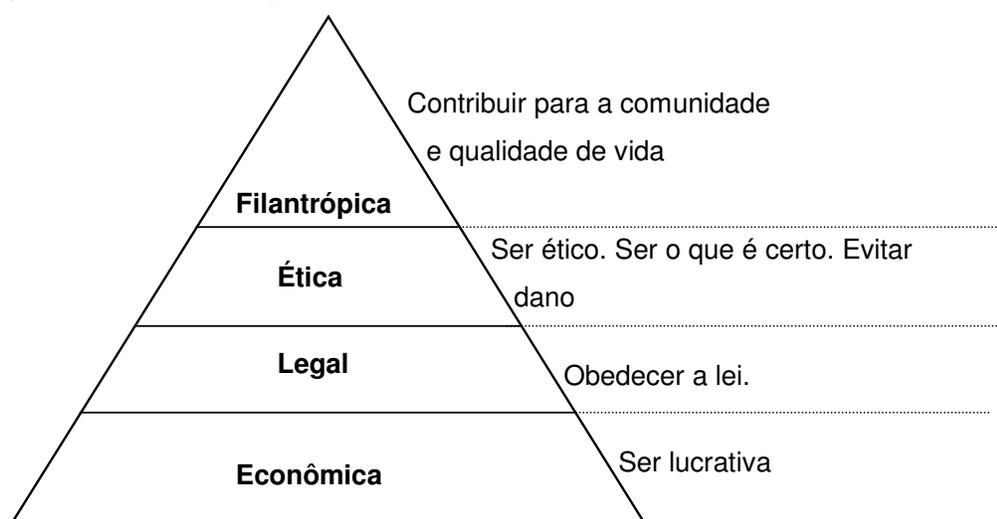


Figura 4 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (CARROL, 1979, p. 497-505).

4.2.1.1 Responsabilidade econômica

A responsabilidade de natureza econômica é característica dos negócios, afinal a instituição dos negócios é a unidade econômica básica da sociedade, e sendo assim tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade quer e vender de forma lucrativa (CARROL, 1999, p. 1-89).

4.2.1.2 Responsabilidade legal

A Responsabilidade legal define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento empresarial adequado (CARROL, 1999, p. 1-89).

A expectativa é que os negócios sejam realizados dentro dos requisitos legais estabelecidos pela sociedade. Trata-se de fornecer produtos e serviços que sigam as normas de segurança, regulamentações ambientais e outras.

4.2.1.3 Responsabilidade ética

Engloba aquelas atividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade, apesar de não terem sido codificadas dentro da lei. A expectativa da sociedade sobre comportamento adequado e normas éticas está representada neste item. Os tomadores de decisão devem agir com equidade, procurando justiça e imparcialidade quanto aos interesses dos *stakeholders* (CARROL, 1999, p. 1-89).

4.2.1.4 Responsabilidade filantrópica

A responsabilidade filantrópica é voluntária e está relacionada ao posicionamento das empresas em querer contribuir socialmente onde não há nenhum tipo de imposição pela ética, pela economia ou pela lei. Estas atividades tornam-se cada vez mais estratégicas. São exemplos: programas contra alcoolismo, ajudas filantrópicas, ginástica laboral e programas comunitários.

A distinção entre as responsabilidades éticas e as filantrópicas é que as filantrópicas não são esperadas num senso moral ou ético. As comunidades desejam que os negócios contribuam com empregos, dinheiro, programas humanitários, porém não consideram as empresas antiéticas se elas não proverem esses serviços nesses níveis desejados. Essas responsabilidades são mais voluntárias apesar da expectativa da sociedade de que elas sempre estejam presentes. Por isso esta categoria pode ser vista como “cidadania empresarial” (CARROL, 1999, p. 1-89).

As dimensões da pirâmide não necessariamente representam uma seqüência, apesar de ser clara a ênfase nas dimensões econômica e legal. Ambos são essenciais, o desempenho econômico e o cumprimento da lei (CARROL, 1979, p. 497-505).

4.3 Modelo de Desempenho Social Empresarial

4.3.1 Modelo de Desempenho Social Empresarial de Carrol

O modelo de desempenho social empresarial foi feito em 1979, com base na Pirâmide da Responsabilidade Social, integrando conceitos da responsividade social. Ao seu modelo, Carrol integrou colaborações vindas do *continuum* de responsividade de Wilson (apud CARROL, 1979, p. 497-505) que contempla 4 estratégias de negócios possíveis: reação, defesa, acomodação e pró-atividade.

Este modelo tem como pilares a responsabilidade social, a responsividade e a questões sociais envolvidas (exemplificadas na figura 5).

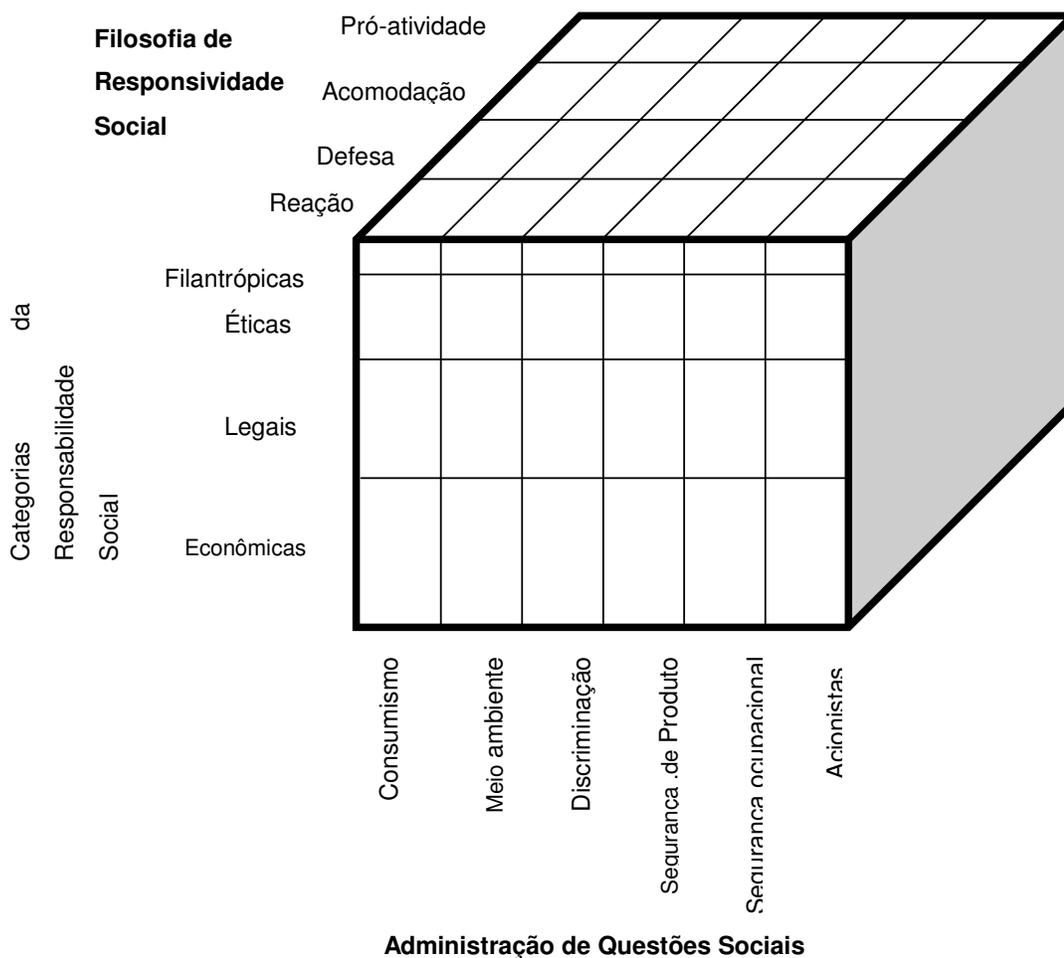


Figura 5 – Modelo de Desempenho Social de Carrol (CARROL, 1979, p. 497-505).

A importância da abordagem de Carrol é a proposta de análise das questões sociais integrada à responsabilidade social e à responsividade.

4.3.2 Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wartick e Cochran

Este modelo simplificado na figura 6 se trata de uma extensão feita em 1985 do modelo de Carrol. Wartick e Cochran (1985, p. 758-769) ampliam o modelo anterior ao pensar as dimensões como princípios de responsabilidade social, refletindo uma orientação filosófica, processos (responsividade social, refletindo uma orientação institucional) e políticas (gerenciamento de questões sociais, refletindo a orientação organizacional).

Desempenho Social Empresarial de Wartick e Cochran		
Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidades Sociais Empresariais	Responsividade Social Empresarial	Gerenciamento de Problemas Sociais
(1) Econômica	(1) Reativa	(1) Identificação dos problemas
(2) Legal	(2) Defensiva	(2) Análise dos problemas
(3) Ética	(3) Acomodativa	(3) Desenvolvimento de resposta
(4) Filantrópica	(4) Pró-ativa	
Dirigido por:	Dirigido por:	Dirigido por:
(1) Contrato Social de Negócios	(1) Capacidade de responder às condições de mudanças sociais	(1) Minimizando surpresas
(2) Negócio como agente moral	(2) Abordagem gerencial para desenvolver respostas	(2) Determinar políticas sociais empresariais efetivas
Orientação Filosófica	Orientação Institucional	Orientação Organizacional

Figura 6 – Modelo de Desempenho Empresarial (WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 767).

4.3.3 Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wood

Em 1991 Wood (1991, p. 691-718) reformula o modelo de Wartick e Cochran de forma que o desempenho social empresarial possa englobar 3 faces dos negócios: os princípios de motivação, os processos comportamentais e a observação de resultados das ações gerenciais e corporativas relativas às relações da empresa com o ambiente externo.

O desempenho social empresarial poderia então ser definido como uma configuração de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, políticas e programas de resultados observáveis da organização de negócios que se referem à relação da empresa com a sociedade.

Essas 3 faces dos negócios se relacionam com a sociedade em 3 domínios: institucional, organizacional e individual (conforme figura 7).

Desempenho Social Empresarial de Wood	
Princípios de Responsabilidade Social Empresarial	
Princípio institucional	: Legitimidade
Princípio Organizacional	: Responsabilidade Pública
Princípio Individual	: Prudência Administrativa
Processos de Responsividade Social Empresarial	
Auditoria ambiental	
Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	
Gerenciamento das questões	
Resultado do comportamento empresarial	
Impactos Sociais	
Programas Sociais	
Políticas Sociais	

Figura 7 – Modelo de Desempenho Empresarial Wood (1991, p. 694).

Wood (1991, p. 695) baseia-se nas expectativas colocadas sobre todos os negócios (caráter institucional) por causa de seu papel como instituição econômica, expectativas colocadas sobre empresas (caráter organizacional) por causa do que elas são ou fazem, e expectativas colocadas sobre os gerentes (caráter individual) como atores

morais dentro da empresa. Ele recorre aos principais estudiosos do assunto para fundamentar os princípios conforme figura 8:

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial	
Princípio da Legitimidade	
A sociedade garante legitimidade e poder aos negócios. Na longa corrida, aqueles que utilizam o poder de uma maneira que a sociedade não considere responsável irão perdê-lo.	
Nível de aplicação	: Institucional, baseado nas obrigações genéricas das empresas como uma organização de negócios.
Foco	: Obrigação e Sanções
Valor	: Define a relação institucional entre negócios e sociedade e especifica o que é esperado de qualquer negócio
Origem	: Davis (1973)
Princípio da Responsabilidade Pública	
Os negócios são responsáveis por resultados relacionados à suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.	
Nível de aplicação	: Organizacional, baseado nas circunstâncias específicas e relação da empresa com o ambiente.
Foco	: Parâmetros comportamentais das organizações
Valor	: Confina a responsabilidade dos negócios para aqueles problemas relacionados com os interesses e atividades da empresa, sem especificar um tão reduzido domínio de uma possível ação.
Origem	: Preston e Post (1975)
Princípio da Prudência gerencial	
Os administradores são atores morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social empresarial, eles são obrigados a exercer sua prudência tal como esta é disponível a eles, na direção de resultados socialmente responsáveis.	
Nível de aplicação	: Individual, baseado nas pessoas como atores dentro das organizações
Foco	: Escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal
Valor	: Define responsabilidade dos administradores para serem agentes morais e para perceber e exercitar suas escolhas a serviço da responsabilidade social.
Origem	: Carrol (1979) e Wood (1991)

Figura 8 – Princípios de Responsabilidade Social Empresarial Wood (1991, p. 696).

Os processos de responsividade contribuem na dimensão ação que é necessária para complementar o conceito normativo e motivacional da responsabilidade social empresarial. Os 3 aspectos da responsividade, auditoria ambiental (contexto), gerenciamento dos *stakeholders* (atores) e administração de questões (interesses) estão totalmente interligados e são os canais pelos quais as empresas agem com o ambiente externo. Por fim, os resultados do comportamento empresarial são obviamente de interesse direto daqueles que fazem auditoria de desempenho social empresarial, fazendo com que o conceito tenha uma abordagem mais pragmática

(WOOD, 1991, p. 709-711). Na figura 9 é exemplificada a tomada de decisão de acordo com os princípios de responsabilidade social e dentro dos domínios explicados.

Domínio	Legitimidade Social (Institucional)	Responsabilidade Pública (Organizacional)	Prudência Administrativa (Individual)
Econômico	Produzir produtos e serviços, prover empregos e criar riqueza para os acionistas	Os preços dos produtos e serviços refletem os verdadeiros custos de produção incorporando todas as externalidades	Produzir produtos ecologicamente corretos, usar tecnologia "verde", cortar custos com a reciclagem
Legal	Obedecer leis e regulamentos. Não esperar posições privilegiadas em políticas públicas	Trabalhar por políticas públicas expondo informações do próprio interesse	Tirar vantagem de exigências legais e normativas para inovar produtos ou tecnologia
Ético	Seguir princípios éticos fundamentais (por ex. honestidade na rotulagem dos produtos)	Fornecer informação completa e acurada do uso do produto para aumentar a segurança do usuário, além dos requisitos legais	Informações de uso de produtos dirigidos a mercados específicos (por ex. crianças, estrangeiros) e promover uma vantagem do produto
Filantrópico	Agir como um bom cidadão em todos os assuntos, além das leis e regras éticas. Devolver uma parte das receitas para a comunidade.	Investir os recursos da empresa destinados a filantropia em problemas sociais relacionados aos envolvimento primários e secundários da empresa na sociedade.	Escolher investimentos em filantropia que realmente trazem retorno para a solução de problemas sociais (por ex. aplicar um critério de eficácia)

Figura 9 – Política Social Empresarial (WOOD 1991, p. 710).

4.4 Teoria do *Stakeholder*

No final dos anos 90 a teoria do *stakeholder* dominou o debate sobre o assunto. Ela extrapola a abordagem de que a empresa tem obrigações somente para com seus funcionários e acionistas. Ela fornece uma visão mais ampla, englobando todos os grupos de interesse que direta ou indiretamente afetam ou são afetados pela atuação das empresas. A empresa é uma organização formada por diversos indivíduos e grupos que se esforçam para atingir seus fins.

Donaldson e Preston (apud BORGER, 2001, p. 55) distinguem a teoria do *stakeholder* em três sentidos: descritivo, instrumental e normativo.

O modelo descritivo descreveria como as organizações gerenciam ou interagem com os *stakeholders*. O modelo normativo prescreve como as organizações devem tratar seus *stakeholders* e o modelo instrumental pode ser usado de forma a melhorar o desempenho da empresa (FREEMAN, 1999, p. 2). Ele reforça "se você quiser maximizar valor ao acionista, você deve atentar para os *stakeholders* -chave".

Freeman (1985, p. 75) classificou os *stakeholders* em grupos primários, aqueles que influenciam diretamente os negócios das empresas (acionistas, funcionários,

vizinhança e clientes) e secundários, aqueles que indiretamente influenciam a empresa (mídia e grupos de pressão).

O ponto mais relevante deste modelo é que na maioria das vezes os interesses dos grupos não são convergentes.

Cada parte interessada espera que as decisões estratégicas venham ao encontro de seus objetivos, mas estes freqüentemente diferem de um grupo para outro. Em linhas gerais, os acionistas querem maximizar seus retornos, preservar e aumentar sua riqueza, os consumidores querem qualidade e confiabilidade dos serviços e produtos sem aumento de preços; os fornecedores querem aumentar os preços e reduzir os custos; a comunidade quer que as empresas sejam empregadores de longo prazo, paguem mais impostos e não demandem serviços de infra-estrutura; e finalmente os organizacionais esperam que a firma forneça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e compensador. Sempre há potenciais conflitos, o que dificulta a gestão, mas estes podem ocorrer em momentos diferentes, permitindo um campo de manobra para administrar as demandas das partes interessadas (HITT apud BORGER, 2001 p. 61).

Segundo Borger (2001, p. 62), o reconhecimento do valor do diálogo com os stakeholders faz parte da essência da responsabilidade social, que depende da compreensão dos valores e princípios por parte daqueles que fazem parte das atividades das empresas. É fundamental que as empresas conheçam a visão dos principais *stakeholders* sobre questões sociais, éticas e ambientais e a forma como essas visões mudam e podem afetar o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*.

5. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL HOJE

Ainda hoje a expressão responsabilidade social é interpretada de diversas formas. As principais interpretações são:

- Idéia de responsabilidade ou obrigação legal;
- Dever fiduciário que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio;
- Práticas sociais, papel social e função social;
- Associação ao comportamento eticamente responsável;
- Sinônimo de legitimidade (DIAS e DUARTE, 1986, p. 74 - 76).

Para Jones (apud ARAGÃO 2000, p. 46), como conceito, a responsabilidade social se refere à noção de que as empresas têm obrigações com outros grupos constituídos na sociedade, além dos acionistas. Ele argumenta, no entanto, que tais obrigações deveriam ser voluntariamente adotadas e que práticas influenciadas por forças coercitivas da lei ou sob acordos contratuais não seriam ações socialmente responsáveis.

Em 1998 sessenta representantes dos mais diversos grupos de interesse, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram na Holanda as bases do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. De acordo com aqueles grupos, a definição de Responsabilidade Social Empresarial englobaria tanto a dimensão social quanto as econômica e ambiental, a partir de valores fundamentais da sociedade, tais como os direitos humanos, direitos dos empregados, a proteção ambiental, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho e os direitos dos grupos de interesse (ALMEIDA, 1999, p. A-1).

O Instituto ETHOS (2003) define responsabilidade social como uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Para efeito deste trabalho será utilizada a definição do Instituto ETHOS uma vez que se trata de um instituto brasileiro que tendo ciência das lacunas sociais existentes em

no país e representatividade junto aos organismos internacionais competentes buscou abranger a conduta ética e a relação das empresas com as partes interessadas tendo como objetivo o desenvolvimento social.

Conforme a conceituação acima a responsabilidade social empresarial passa obrigatoriamente pelo campo da ética e dos valores. Uma área de estudo bastante discutida juntamente com a responsabilidade social é a ética empresarial. Antes, porém, de abordar a ética empresarial, se faz necessária a definição dos conceitos de ética e moral.

5.1 Ética

Para Vázquez (1986, p. 12-48) ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. O objeto da ética como teoria é o mundo moral. O objeto de estudo da ética é constituído por atos conscientes e voluntários dos indivíduos que afetam outros indivíduos e, determinados grupos sociais ou a sociedade em seu conjunto. Vázquez (1975, p. 75) explica que

As proposições da ética devem ter o mesmo rigor, a mesma coerência e fundamentação das proposições científicas. Ao contrário, os princípios, as normas ou os juízos de uma moral determinada não apresentam esse caráter. Não existe uma moral científica. (...) A moral não é ciência, mas objeto da ciência; e, neste sentido, é por ela estudada e investigada. A ética não é a moral e, portanto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições; sua missão é explicar a moral efetiva. (...) A ética em si pode servir para fundamentar um moral, sem ser em si mesma normativa ou preceptiva.

Segundo Rios (2004, p. 24), a moral indica dentro de uma sociedade o que se considera bom e o que se considera mal. Já a ética busca o fundamento do valor que norteia o comportamento.

Para análise deste trabalho optou-se pela distinção entre ética e moral conforme definições acima.

5.2 Ética empresarial

Segundo Ferrel (2001, p. 6-87) a diferença entre as decisões comuns e as decisões éticas aparecem quando regras antes aceitas não se aplicam mais e o tomador de decisão tem a responsabilidade de sopesar valores e chegar a um juízo em uma situação diferente da que ele enfrentou anteriormente. O grau de ênfase colocada nos valores também é importante no momento da decisão.

Nash (2001, p. 1-105) destaca três áreas principais de tomada de decisões que fazem parte do campo de atuação da ética empresarial:

- Escolhas quanto à lei – o que deveria ser e se deverá ser cumprida ou não;

- Escolha sobre assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei – áreas que dizem respeito aos meios tangíveis e intangíveis na forma de tratamento a terceiros, entre outras coisas.
- Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio – o quanto o bem-estar próprio vem antes do interesse da empresa ou de outras partes envolvidas direta ou indiretamente. Fazem parte as decisões sobre direito de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.

Para Ferrel (2001, p. 6-87) a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.

Nash (2001, p. 1-105) define ética nos negócios como o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como gerente desse sistema.

Esses gerentes que podem ser pessoas boas nem sempre fazem coisas tão boas no momento de julgarem entre fazer o correto e o necessário (SOLOMON, 2000, p. 1-107). Ele explica que muitas vezes a ética é vista como uma lei ou uma imposição ou proibição. Ao contrário, a ética deve ser vista como uma pré-condição para a prosperidade nos negócios. Nossas virtudes pressupõem valores e fazem de nós o que somos. O valor, mesmo se adotado, só tem validade quando traduzido em ação. As virtudes são os valores transformados em ação. É ação inteligente, de visão, que expressa a noção pessoal de como o mundo deve ser. Elas fornecem os fundamentos da vida ética e do sucesso nos negócios. Os valores e as virtudes constituem a integridade. Ele utiliza uma abordagem Aristotélica para falar sobre ética nos negócios em que se concebe o negócio como parte essencial para viver. Uma boa empresa além de ser lucrativa fornece um ambiente moralmente recompensador em que as boas pessoas podem desenvolver não somente suas habilidades, mas também suas virtudes.

Indo ao encontro da ética da virtude, Nadas (2004) entende ética como ação, como a maneira de pôr em prática os valores morais. É um sistema de balizamento ou de codificação para ser usado na tomada de decisões. É a forma de traduzir a moral em atos. Ele exemplifica:

A ética, por sua vez, é ação.[] ... É a forma de traduzir a moral em atos. Por exemplo, a verdade pode estar numa posição alta na minha hierarquia de valores. Mas em si, dizer que a verdade ocupa um lugar importante na minha vida só vai me levar a um estado de contemplação! Praticar a verdade nos meus atos, não mentir, ser autêntico, estes são princípios éticos que, em função da importância

que dou ao valor verdade, posso querer inserir na minha vida, na minha maneira de agir (NADAS, 2004).

Este trabalho apresenta algumas das várias abordagens da ética nos negócios sem a pretensão de esgotar a análise sobre o assunto. Isso demandaria um aprofundamento tal em relação à pesquisa bibliográfica, que iria além da proposta do estudo, que é somente de apresentar uma referência teórica ligada à temática responsabilidade social empresarial.

5.2.1 A evolução da ética empresarial

Segundo Arruda (2001) historicamente, a preocupação com a ética aplicada nos negócios começou a aparecer na década de 60 por meio de debates em países de origem alemã preocupados em elevar o trabalhador à condição de participante dos Conselhos de Administração das organizações. Nas décadas de 60 e 70 as Faculdades de Administração e Negócios começaram a incluir o ensino da ética em seus conteúdos programáticos principalmente nos Estados Unidos, quando alguns filósofos trouxeram contribuições. Também nos Estados Unidos passava-se pelo período de ascensão do consumismo, existindo o debate sobre o direito dos consumidores (FERREL, 2001, p.6-87).

Na década de 70, a expansão de multinacionais européias e americanas fez aparecer os conflitos entre os padrões éticos de diversas culturas. Isso incentivou a criação dos primeiros códigos de ética corporativos. Colaborou também para a criação de códigos o Caso *Watergate*, nos EUA, que levantou protestos contra as atividades de contribuições políticas (NASH, 2001, p. 1-105).

Também foi nesse período que foi feita pelo Prof. Raymond Baumhart a primeira pesquisa com empresários sobre o tema, enfocando a conduta ética pessoal e profissional. Na década de 80 surge a primeira revista científica específica na área de administração a "*Journal of Business Ethics*" (Jornal de Ética nos Negócios). Até a década de 90 formaram-se redes acadêmicas de estudo (ISBEE-*International Society for Business, Economics* – Sociedade Internacional para Negócios e Economia - e EBEN- *Ethics and Business* – Ética e Negócios) nos EUA e Europa, universalizando o conceito por meio de revistas especializadas como a *Business Ethics Quarterly* – Ética nos Negócios Trimestral - (1991) e a *Business Ethics: a European Review* - Ética nos Negócios : Uma revisão Européia - (1992) e posteriormente por enciclopédias como a *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* – *Dicionário Enciclopédia de Ética nos Negócios* - dos Estados Unidos (ARRUDA, 2001).

Atualmente vive-se um período em que o assunto está em alta principalmente devido aos recentes escândalos envolvendo grandes corporações com a *Enron*, a *Worldcom*, a *Xerox*. De acordo com Daineze (2003, p. 1-30) o "*boom econômico*" dos anos 90,

marcado pelos lucros meteóricos das empresas "pontocom" motivou o aparecimento de uma moral empresarial baseada no lucro rápido, na priorização dos interesses de ganhos pessoais pelos altos executivos e na desvalorização da transparência. Os casos de fraudes contábeis envolvendo *Enron*, *Xerox* e *Worldcom* são indícios de que os valores empresariais não estavam alinhados com o discurso de responsabilidade social das empresas.

De acordo com Svensson e Wood (2004, p. 18-31) a crise gerada pelos escândalos da *Enron* e o do *Worldcom* criaram primeiramente reações no Congresso norte-americano e levantaram a questão sobre a maneira como os Conselhos das Companhias conduzem os negócios. Assinado em lei pelo presidente Bush, o ato de *Sarbanes-Oxley* de 2002 introduziu a revisão estatutária mais significativa às leis de segurança federal dentro dos últimos 60 anos.

Outra forma de minimizar esse tipo de ação das grandes corporações é a adoção de códigos de conduta e o monitoramento do clima ético dentro das organizações. As pesquisas podem dar um indicativo de como os funcionários estão percebendo a organização em que trabalha e assim dar sinais sobre a conduta dos negócios de forma geral.

A incerteza sobre a solidez das organizações somente reforçou o que o mercado de ações já demonstrava em relação à responsabilidade social: a confiança em organizações que investem socialmente. Segundo Stock (2003) a maioria dos investidores institucionais europeus (86%) aliam a responsabilidade social com um desempenho de longo prazo e 30% acreditam que tais políticas melhoram o valor de mercado no curto prazo de acordo com recente pesquisa da *Corporate Social Responsibility Europe*.

Da década de 90 para cá, os fundos de ações "do bem" vêm crescendo por parte do investidor pessoa física.

Esse tipo de comportamento do investidor foi se desenvolvendo ao longo da história. No começo do século XX a Igreja orientava que não se comprassem ações "pecadoras", ou seja, de empresas de tabaco, álcool e de apostas. Durante a Guerra do Vietnã, nos anos 60 e começo dos anos 70, os investidores que eram contra a guerra se recusavam a investir em empresas que estavam a favor da guerra. No começo dos anos 80, universidades, fundações e municípios venderam ações que possuíam em empresas que tinham operações na África do Sul como forma de protesto contra a Política de *Apartheid* (CARROL, 1999, p. 1-89). De acordo com Pinto (2002, p. 345) atualmente existem mais de 220 fundos éticos na Europa, também conhecidos como SRI (*socially responsible investment*).

Na nova economia, o comportamento ético que consiste em fazer bem (financeiramente) fazendo o bem (socialmente) não é somente compatível com o capitalismo moderno (como evidenciado pelo sucesso dos fundos éticos), isso representa uma vantagem competitiva ao atender as demandas do mercado (LAMBIN apud HATCHER, 2003, 1-4).

Segundo Arruda (2002, p. 1-15) um comportamento digno traz boas vantagens no mercado. Ele não é condição suficiente do bom negócio, mas o propicia. O não ser ético pode ocorrer em casos concretos em que não existe prejuízo econômico. Porém, se não se abrir mão da ética, ao mesmo tempo em que se mantêm outros fatores de boa gestão empresarial, os resultados, também em termos de lucros, podem ser espetaculares.

De acordo com Urdan (2001, p. 6-15) ainda não existem pesquisas que comprovem cientificamente a correlação entre comportamento ético e lucratividade. Em pesquisa feita em São Paulo, ele tentou verificar se existia correlação entre a “importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético empresarial” e a “propensão do consumidor a recompensar o comportamento ético empresarial”. Mesmo com limitações conhecidas como o fator de desejabilidade social, ou seja, que os consumidores poderiam dar uma resposta socialmente apropriada e não à verdade, o resultado da pesquisa não mostrou correlação. De qualquer forma, também não há comprovação de que a ética prejudica os negócios.

No Brasil ainda se discute muito se o consumidor recompensa empresas socialmente responsáveis ou não. Segundo pesquisa de 2002 do Instituto ETHOS sobre percepção do consumidor brasileiro, 16% dos entrevistados efetivamente prestigiaram uma empresa que considerassem socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem dela para outras pessoas. A pesquisa ainda complementa a análise mostrando que grande maioria dos consumidores sequer pensou na possibilidade de prestigiar uma empresa em função de seu envolvimento social. Semelhantemente, entre 2001 e 2002, a parcela de consumidores que efetivamente puniram uma empresa se manteve estável (14%). Em pesquisa realizada em Curitiba foram levantados como aspectos mais relevantes no momento da compra, o preço e a qualidade, com 33,3% e 29,95%, respectivamente. A marca (12,8%) e a imagem da empresa (9,38%) foram pouco consideradas em termos de decisão de compra (ARANTES, 2001).

Apesar disso, as empresas transnacionais têm adotado com mais freqüência códigos de conduta e atentado mais para leis internacionais, visando protegerem suas marcas de escândalos na mídia. As operações atualmente são globais o que faz com que um

deslize em uma unidade de negócio em um determinado país estrague a imagem da empresa mundialmente e atrapalhe o desempenho de suas ações. Foi assim que recentemente a Nike e a Adidas ficaram marcadas por utilizarem mão-de-obra infantil para confeccionar tênis e bolas, respectivamente. A imagem e a reputação de uma marca se tornaram uma prioridade estratégica na economia global, em que um produto pode ser vendido em vários mercados diferentes (McINTOSH, 2001. p. 63-81).

Um dos caminhos para as empresas que procuram incorporar a responsabilidade social em sua gestão é começar primeiramente pelo foco na responsabilidade interna e depois na externa, conforme descrito a seguir.

5.3 Orientação estratégica

O modelo abaixo serve como um parâmetro para avaliar a adesão da responsabilidade social empresarial à estratégia das empresas e as relações das mesmas com seus *stakeholders*, sendo importante destacar que podem existir combinações entre si.

Segundo Ashley (2003, p. 37) no caso da orientação para os acionistas entende-se a responsabilidade social como a maximização de lucro. A empresa neste caso não teria a responsabilidade de cuidar de aspectos sociais que excedessem a geração de emprego (um aspecto social nato das organizações). As demais funções sociais ficariam basicamente a cargo do Estado e da Igreja.

Em relação à orientação para o Estado ou governo, trata-se de cumprir estritamente as obrigações legais. Na orientação para a comunidade a responsabilidade social da empresa pode ser vista como estratégica ou não, dependendo da forma como a empresa investe. Normalmente o caráter dessa orientação é assistencialista. Na orientação para os empregados a responsabilidade social empresarial é vista como uma forma de reter os funcionários qualificados da empresa. A responsabilidade básica é da área de Recursos Humanos que usualmente prevê a adoção de códigos de conduta. A orientação para fornecedores e compradores é uma extensão da responsabilidade social para a cadeia de suprimentos e de consumo (ciclo de vida do produto). Ressalta-se aqui o comércio ético em todas as suas dimensões (econômica, ambiental e social). Para a publicação de relatórios e promoção da marca, a orientação tem como objetivo a publicação de balanço social embasado pela visão do marketing relacionado à causa social. Quanto à orientação para o ambiente natural, a responsabilidade social visa o desenvolvimento sustentável (ASHLEY, 2003, p. 37).

A seguir a figura 10 contém o resumo das orientações estratégicas das empresas.

ORIENTAÇÃO	OBJETIVO	VISÃO
Acionistas	Maximização do lucro	Econômica
Estado / Governo	Cumprimento das Obrigações legais	Jurídica
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados	Da área de Recursos Humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balço Social	Marketing Social
Ambiente Natural	Desenvolvimento Sustentável	Ambiental

Figura 10 – Orientação estratégica da RSE (ASHLEY, 2003, p. 37).

5.4 Responsabilidade Social Empresarial Interna

Para Melo Neto e Fróes (2001, p. 107-121) as práticas socialmente responsáveis se apresentam dentro das empresas em questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam, sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção.

No tocante à gestão dos recursos humanos o maior desafio das organizações é atrair trabalhadores qualificados. As medidas para atendimento dessa necessidade das empresas seriam incluir a aprendizagem ao longo da vida; uma melhor informação dentro da organização de trabalho; um equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres; uma maior diversidade de recursos humanos; a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres; a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativa à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho.

Quanto à saúde e segurança no trabalho utilizam-se fundamentalmente medidas legais. No entanto, a tendência para a terceirização do trabalho faz com que as empresas estendam para seus fornecedores a preocupação com a prevenção.

Na Europa a pressão por parte da sociedade organizada é muito grande em relação às exigências em termos de quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material de *marketing*. Existe uma preocupação em relação ao nível de informação passada ao consumidor. Daí vem a importância da rotulagem e de programas de certificação para produtos e equipamentos que cada vez mais têm incluído critérios de saúde e segurança no trabalho. Em relação a sistemas de gestão e de subcontratação também são aplicáveis programas de certificação na área de saúde e segurança no trabalho.

Essa tendência da inclusão de critérios de segurança e saúde no trabalho em seus contratos estimulou o desenvolvimento de processos de “certificação” ou aprovação dos contratantes, dando um passo à frente no controle dentro da cadeia de suprimentos. Como exemplo pode-se citar a *Safety Contractors Checklist* (SCC) dos

Países Baixos que visa a avaliação e certificação dos sistemas de gestão da saúde e segurança no trabalho das empresas contratantes, oferecendo os seus serviços à indústria química e petroquímica (CCE, 2001, p. 3-35).

5.4.1 Adaptação à mudança

Recentemente o mundo vem sentindo os efeitos das reestruturações das organizações. Trata-se de um movimento globalizado em busca de maior competitividade. Essas ações de reestruturação preocupam todos os trabalhadores e outras partes interessadas, uma vez que os efeitos sociais de um encerramento das atividades de uma fábrica ou a redução drástica de sua mão-de-obra podem provocar uma grave crise econômica e social na comunidade em que a empresa está inserida. Sendo assim, reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões. De acordo com a Comissão da Comunidade Européia (CCE, 2001, p. 3-35) o processo deve procurar salvaguardar os direitos dos trabalhadores, permitindo-lhes receber, sempre que necessário, formação profissional suplementar; modernizar os instrumentos e processos de produção; captar investimentos públicos e privados; e definir procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e o estabelecimento de parcerias. As empresas devem igualmente assumir parte da responsabilidade para garantir a capacidade de inserção profissional do seu pessoal.

Detalhando um pouco mais a responsabilidade social empresarial em sua dimensão interna, Melo Neto e Fróes (2001, p. 107-121) relacionam como áreas vitais:

- a) Gestão do trabalho: qualidade do gerenciamento da organização do trabalho em termos de jornada, carga e formas de organização, desenho de cargos e postos e uso e desenvolvimento de talentos, habilidades e competências técnicas profissionais.
- b) Gestão do ambiente de trabalho: qualidade do gerenciamento das condições físicas, sociais e psicológicas que afetam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Daí a importância de conceitos como cultura e clima organizacional, ergonomia e ambiente físico.
- c) Gestão de benefícios e sistema de remuneração: política e gestão de benefícios da empresa, diretos e indiretos e seu sistema de remuneração.
- d) Gestão da relevância social da vida no trabalho: leva-se em conta a percepção e visão dos empregados em relação à imagem, à responsabilidade social, à qualidade dos produtos e serviços da empresa e à sua valorização e participação no trabalho.
- e) Gestão do trabalho e espaço total de vida: equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho.

f) Gestão dos direitos dos empregados: proteção social que a empresa dá aos seus empregados mediante a adoção dos direitos de proteção aos trabalhadores, dos direitos trabalhistas, da manutenção de sua privacidade pessoal e liberdade de expressão e garantia de tratamento imparcial.

g) Gestão do crescimento e desenvolvimento dos empregados: capacidade de gerenciar o crescimento e desenvolvimento dos empregados e a capacidade de proporcionar-lhes segurança no emprego.

O bom gerenciamento da responsabilidade social interna pode trazer entre outros benefícios: retenção dos funcionários, diminuição de gastos com saúde e assistência social, melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução do absenteísmo e melhoria do clima organizacional.

5.5 Responsabilidade social externa

Como já foi dito a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa os limites físicos da empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo outras partes interessadas como parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que exercem suas atividades junto às comunidades locais ou no domínio do ambiente. Diferentemente da maioria dos autores que enfocam a responsabilidade social externa como sendo aquela praticada junto à comunidade em que a empresa está inserida, a Comissão da Comunidade Européia (2001, p. 3-35) a divide em três principais *stakeholders*, conforme abaixo:

5.5.1 Comunidades locais

As empresas contribuem para a vida das comunidades locais principalmente em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Como as empresas interagem com o meio físico local elas podem ser responsabilizadas por um conjunto de atividades poluentes: ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos.

5.5.2 Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

As empresas buscam reduções de custo e aumento da qualidade constantemente e uma forma usual de conseguir isso é estabelecer parcerias comerciais e ter acordos com fornecedores. As empresas socialmente responsáveis devem observar atentamente a legislação nacional e internacional (especialmente em caso de concorrências). É comum o relacionamento comercial de grandes empresas com empresas de menores dimensões, seja como clientes, fornecedoras, subcontratadas ou concorrentes. Elas devem ter ciência de que qualquer falha no atendimento de uma

demanda social dentro de algum elo da cadeia produtiva pode afetar o seu desempenho social de forma geral. Os riscos aumentam principalmente naquelas empresas cuja parte da produção foi terceirizada.

Investir em capital de risco é uma outra forma que as grandes empresas podem investir proporcionando o desenvolvimento de empresas inovadoras.

Normalmente este processo se dá pela compra de ações minoritárias de uma empresa promissora. A vantagem para a grande empresa é a melhor percepção de desenvolvimentos inovadores e para a empresa menor, o acesso facilitado a recursos financeiros e ao mercado. As empresas associadas devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços. A adequação dos produtos para utilização de todos (levar em consideração os portadores de necessidades especiais) faz parte da atuação social desejável.

5.5.3. Direitos humanos

A responsabilidade social possui também uma forte dimensão em termos de direitos humanos, nomeadamente em relação a operações internacionais e cadeias de produção globais, um princípio reconhecido em instrumentos internacionais como a *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* da OIT e as *Guidelines for Multinational Enterprises* da OCDE. Os direitos humanos são uma questão muito complexa que coloca dilemas políticos, jurídicos e morais. As empresas deparam-se com situações problemáticas, nomeadamente a distinção entre as áreas que são da sua responsabilidade e as áreas que são da responsabilidade dos governos, como controlar a observância de valores fundamentais por parte dos seus parceiros, a abordagem e o funcionamento em países onde se verificam violações generalizadas dos direitos humanos.

Além dos direitos humanos as empresas devem atentar para uma série de normas e leis internacionais, bem como as dos países em que atuam. A seguir são comentadas algumas delas.

5.6 Referências normativas

Depois da Segunda Guerra Mundial várias diretrizes foram criadas para definir direitos e normas para regular as várias esferas da vida social. Sijbrandij (2004, p. 5-132): aponta as principais referências:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU;
- Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho;
- Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais da OIT;

- Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE e Declaração do Rio e a Agenda 21 da ONU, que tratam do meio ambiente, desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza.

5.6.1 Declaração Universal dos Direitos Humanos

A Declaração Universal dos Direitos Humanos foi o primeiro marco institucional para o debate sobre a responsabilidade social empresarial. A partir dessa Declaração os direitos passaram a ser considerados direitos humanos. Diversos aspectos (civis, culturais, econômicos, políticos e sociais) são levados em consideração. Em relação ao trabalho destacam-se:

- a preocupação com a segurança no local de trabalho;
- o repúdio ao trabalho escravo;
- a defesa da liberdade de expressão e manifestação (artigo 19) e de associação (artigo 20);
- o direito de toda pessoa de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar a sindicatos para defesa dos seus interesses;
- o direito de toda pessoa a ter trabalho, escolhido livremente, em condições equitativas e satisfatórias;
- o direito à proteção contra o desemprego;
- o direito de receber salário igual por trabalho igual;
- a remuneração que possa garantir dignidade; e
- o direito ao repouso e ao lazer.

5.6.2 Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

A OIT é uma agência multilateral ligada à ONU que tem a participação voluntária de representantes dos governos (50%), dos empresários (25%) e dos trabalhadores (25%) dos países que dela são membros. Sua responsabilidade é elaborar e aprovar Normas Internacionais do Trabalho, que influenciam a evolução da legislação social do mundo.

A Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho foi aprovada em 1998, em que países membros reafirmam o compromisso de respeitar, promover e aplicar os princípios fundamentais e direitos no trabalho.

A OIT formulou também a Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social, com a finalidade de regulamentar a conduta das empresas multinacionais. A declaração engloba assuntos como: promoção do emprego, formação, condições de trabalho e de vida, segurança e higiene, exame das reclamações dos trabalhadores e solução de conflitos trabalhistas (OIT, 2004).

5.6.3 As diretrizes para as empresas multinacionais da OCDE

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma entidade internacional intergovernamental da qual participam as nações mais industrializadas. Seus integrantes reúnem-se periodicamente para intercambiar informações e harmonizar suas políticas, com o objetivo de maximizar o seu crescimento econômico e impulsionar o seu desenvolvimento. O Brasil é membro observador (não tem direito a voto).

Em 1976, a OCDE elaborou suas Diretrizes para as Empresas Multinacionais. São recomendações dos governos às empresas multinacionais, que definem princípios e padrões de cumprimento voluntário, de acordo com as legislações nacionais, visando promover uma conduta empresarial responsável. A partir de 1992, a OCDE decidiu revisar essas Diretrizes para adequá-las ao novo contexto econômico. Em 1999, os países-membros da OCDE concordaram em incluir normas ambientais e trabalhistas. Foram tomadas como base a Declaração da OIT sobre Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho e a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, entre outros instrumentos (OCDE, 2004).

5.6.4 A Declaração do Rio e a Agenda 21 da ONU

A década de 70 foi um período marcado pela devastação ambiental. Logo, a preocupação das nações mais desenvolvidas com a preservação das reservas naturais tornou-se mais constante culminando anos mais tarde com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO 92 no Rio de Janeiro, também conhecida como Rio 92.

Nessa oportunidade foram firmados compromissos restritos e compromissos abrangentes. Os restritos foram formados pelas convenções sobre mudança do clima e sobre biodiversidade e pela Declaração sobre Florestas. Os documentos mais importantes foram a Declaração do Rio 19 e a Agenda 21, que reforçam o conceito de desenvolvimento sustentável.

A Agenda 21 é um guia para a implementação de um modelo sustentável de utilização dos recursos naturais e preservação da biodiversidade. Ela trata das dimensões social e econômica do desenvolvimento sustentável; conservação e gestão dos recursos naturais e fortalecimento do papel de grupos sociais na implementação do desenvolvimento sustentável (ONU, 2004).

Dez anos mais tarde, em 2002, ocorreu em Joannesburgo, a Conferência para o Desenvolvimento Sustentável ou Rio+10.

5.6.5 Blocos de Comércio Internacional

As áreas de livre comércio também criaram documentos com diretrizes para regular as relações de trabalho entre os países-membros. O Mercosul criou a Declaração Sócio-Laboral; a Nafta, o documento do Acordo de Cooperação Laboral da América do Norte e a União Européia criou uma comunicação da Comissão Relativa a Responsabilidade Social das Empresas (livro branco).

As declarações buscam incentivar as empresas a adotarem uma postura mais responsável não somente em relação ao trabalho, mas também em relação ao desenvolvimento de negócios sustentáveis.

De acordo com o livro branco da União Européia, uma forma de ajudar as empresas a melhorarem suas práticas e comportamentos é a busca pela transparência, que poderia ser alcançada por meio de códigos de conduta, normas de gestão, contabilidade, auditoria e divulgação de relatórios, rótulos e investimentos socialmente responsáveis.

Outras entidades não governamentais colaboram com a elaboração de normas e códigos que visam a promoção da responsabilidade social empresarial em nível global.

5.6.6 Código básico de práticas trabalhistas da CIOSL

A Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres (CIOSL) foi criada em 1949. Atualmente possui 231 entidades filiadas, distribuídas por 150 países e territórios que juntos representam 158 milhões de trabalhadores. Entre suas prioridades de ação está a ofensiva contra as empresas multinacionais, como parte de uma resposta sindical ao processo de globalização. A CIOSL pretende garantir que as multinacionais respeitem os direitos dos trabalhadores e estabeleçam um diálogo global com as organizações sindicais (CIOSL, 2004).

O Código Básico de Práticas Trabalhistas, criado pela CIOSL em 1997, visa promover a primazia das normas trabalhistas internacionais e a inclusão dos direitos sindicais nos códigos de conduta das empresas. Os Sindicatos Globais tendem a utilizar o Código Básico da CIOSL como ponto de partida na promoção de uma maior responsabilidade social empresarial com o objetivo de estabelecer um Acordo Marco Global, negociado entre representantes dos trabalhadores e da empresa em nível mundial. O Código Básico da CIOSL faz referência específica aos Direitos Fundamentais no Trabalho, às convenções sobre o tema e aborda também: salário justo, jornada de trabalho, horas extras voluntárias, condições de trabalho decentes entre outros. Na visão da CIOSL, os códigos de conduta das empresas são promessas

em assumir a responsabilidade pelas conseqüências sociais de suas atividades (CIOSL, 2004).

5.6.7 Global Compact

O *Global Compact* surgiu em 1999 durante o Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos, com o objetivo de estabelecer um compromisso das empresas líderes mundiais na construção dos pilares sociais e ambientais da nova economia, em benefício de toda a população mundial. Trata-se de um processo aberto de engajamento, que, por enquanto, visa ser apenas uma plataforma de promoção de práticas empresariais consideradas positivas. Atualmente mais de 1000 empresas aderiram. Fazem parte do *Global Compact* nove princípios, baseados na Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, nos Direitos Fundamentais no Trabalho da OIT e na Declaração do Rio da ONU. Englobam essencialmente os direitos humanos, a liberdade de associação, o trabalho forçado, o trabalho infantil, a discriminação e o meio ambiente.

Parte da sociedade civil critica duramente o *Global Compact*, principalmente por facilitar que as multinacionais vinculem o seu nome a ONU, sem que para isso haja garantia de que atuam de forma socialmente responsável.

5.6.8 Global Reporting Initiative (GRI)

A GRI surgiu de uma parceria entre a CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e o Programa Ambiental das Nações Unidas em 1997. É um processo internacional que conta com a participação de diversas partes interessadas. Sua principal proposta é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines*), para uso voluntário por organizações que queiram relatar as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades, produtos e serviços.

O objetivo das diretrizes é orientar as organizações que estejam elaborando relatórios, assim como suas partes interessadas; a descrever e articular suas contribuições em direção ao desenvolvimento sustentável. A tendência atual é que mais e mais empresas, no mundo todo, convirjam para o padrão de relatório da GRI, permitindo uma padronização que facilite a análise e a comparação do desempenho das empresas. De certa forma, a GRI complementa o *Global Compact* porque tenta transformar seus princípios em algo mensurável e verificável.

5.6.9 Accountability 1000 (AA1000)

Em novembro de 1999, o *Institute for Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), instituição sem fins lucrativos, lançou sua *Estrutura AA1000*, que envolve padrões como o AA1000, além de linhas de ação e qualificação profissional. O AA1000 busca fornecer o primeiro padrão internacional de gestão ética e de responsabilidade social, tomando como base o processo de engajamento das partes interessadas. Seu objetivo principal é servir como uma ferramenta prática para guiar organizações no aperfeiçoamento e na comunicação da responsabilidade social. O AA1000 não é uma certificação, e sim um padrão. De certo modo, o AA1000 e a GRI são práticas complementares. O primeiro aborda a forma de envolver as partes interessadas e conseguir seu apoio para a criação de indicadores a serem divulgados em relatórios das organizações. Já a GRI determina indicadores específicos e a estrutura geral dos relatórios integrados: social, econômico e ambiental.

5.6.10 Social Accountability 8000 (SA 8000)

A SA 8000 é uma norma internacional de 1997 (com última revisão em 2001), baseada no sistema de auditoria da ISO 9000 e voltada para o sistema de gestão empresarial. Sua inspiração é o princípio das convenções internacionais sobre direitos humanos. Sua finalidade é ser um sistema de implementação, manutenção e verificação de melhores condições de trabalho, por meio de uma norma universal para todos os ramos de negócios e setores, que pode ser auditável, passível de certificação e de verificação por terceiros.

A SA 8000 aborda nove questões específicas ou requisitos de responsabilidade social: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares (a empresa não pode apoiar ou utilizar qualquer prática de punição corporal, coação física ou mental e ofensa verbal contra seus empregados), horários de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

Além da SA 8000 outras normas mais antigas dão direcionamento para as empresas que querem fazer um bom acompanhamento da responsabilidade social interna e externa. Dentre elas podem ser citadas a ISO 9000 (considerada a base de todas), a ISO 14000/96 que aborda questões relativas ao meio ambiente e a OHSAS 18000 que engloba as condições de saúde e segurança no trabalho.

5.7 A Responsabilidade Social no Brasil

5.7.1 Assistência Social no Brasil

Semelhantemente às primeiras ações assistenciais da Igreja no mundo, no Brasil a origem da assistência social está ligada ao desenvolvimento das Santas Casas de Misericórdia, que foram os primeiros hospitais brasileiros.

De acordo com Pinto (2002, p. 31-46), as primeiras casas de misericórdia foram fundadas na década de 1540 em Pernambuco, Santos e Vitória. Essa característica hospitalar das santas casas deu-se em boa parte devido à assistência dada aos marinheiros enfermos.

No período do Brasil-Colônia os donativos dos ricos mantinham as casas em atividade.

Com o passar dos anos a Santa Casa de Misericórdia passou a diversificar suas ações. Em 1738 surgiu a Casa dos Expostos que destinava-se a abrigar recém-nascidos abandonados. Em 1740 começa a assistência educacional, com a fundação do Educandário Santa Tereza. A Santa Casa também atendia aos presos e condenados à morte, levando-lhes consolação.

Destacavam-se entre as ordens religiosas que prestavam atendimento social, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, a Ordem Terceira do Carmo, a Ordem de São Francisco da Penitência, a Congregação das Irmãs Vicentinas, a Irmandade da Candelária, a Beneficência Portuguesa e a Beneficência Espanhola.

Atuavam também na área de assistência social as entidades precursoras do sistema previdenciário: caixas de pecúlio, de auxílio, de empréstimo, de ajuda mútua e associações profissionais. A mais antiga instituição previdenciária é o Montepio Militar da Marinha de Guerra, criada em 1885.

Após a Primeira Guerra Mundial, entra em pauta a seguridade social em favor dos trabalhadores de empresas privadas. O Brasil, como um dos signatários do Tratado de Versalhes, assumiu o compromisso de adotar os preceitos de amparo ao trabalhador.

Em 1919 foi promulgada a Lei de Acidentes do Trabalho, tornando compulsório o seguro referente aos riscos dos empregados de determinadas atividades industriais. O seguro social obrigatório foi instituído em 1923.

Na Carta Magna brasileira de 1934 assume-se claramente a preocupação com os desvalidos destacando como papel do Estado:

- Assegurar amparo aos desvalidos, criando serviços especializados e animando os serviços sociais, cuja orientação procurarão coordenar;
- Estimular a educação eugênica;
- Amparar a maternidade e a infância;
- Socorrer as famílias de prole numerosa;
- Proteger a juventude contra toda a exploração bem como contra o abandono físico, mortal e intelectual;
- Adotar medidas legislativas e administrativas tendentes a restringir a mortalidade e a morbidade infantis, e de higiene social, que impeçam a propagação das doenças transmissíveis;
- Cuidar da higiene mental;

Até 1942, ano de fundação da Legião Brasileira de Assistência, a assistência social era representada pelas entidades assistenciais e pelas precursoras do sistema previdenciário.

Através do Decreto-lei nº 4.830 foi reconhecida a Legião Brasileira de Assistência como órgão privado de cooperação com o Estado em relação à prestação de serviços de natureza assistencial, diretamente ou em colaboração com instituições especializadas.

No Brasil, a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), como se pode ver a seguir na contextualização da criação do balanço social no mundo e no Brasil.

5.7.2 Balanço Social no Mundo

Segundo Rizzi (2002, p. 179-191), na década de 60, dois movimentos foram fundamentais para que o balanço social das empresas fosse desenvolvido: um de inspiração cristã e outro de fundo pacifista. O primeiro culminou com a promulgação da encíclica papal *Mater et magister* que pregava a necessidade das empresas divulgarem informações relativas a iniciativas em favor dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade em que a empresa pertencia. Do lado do movimento pacifista, o fato é que o acompanhamento da Guerra do Vietnã pelos meios de comunicação gerou descontentamento de parcela significativa da população americana contra a guerra. Isso ocasionou um boicote à aquisição de produtos da empresa que de uma forma ou outra estavam ligadas a ela.

Entidades como a Igreja, denunciaram a utilização de armas químicas que poluíam o ambiente e que poderiam pôr em risco a vida de várias pessoas mesmo depois de encerrada a guerra.

Buscando melhorar sua imagem e responder à pressão de vários segmentos da sociedade americana, as empresas passaram a prestar contas que justificavam seus objetivos sociais. Essa prestação de contas viria a ser a precursora dos balanços sociais. Na Europa em meio à pressão de grupos estudantis e diversos problemas sociais, França e Alemanha passaram a discutir a responsabilidade social e formas de se prestar conta sobre a atuação das empresas.

A empresa alemã *Steag* fez em 1971 um documento relatando suas principais atividades sociais e em 1972 a empresa francesa Singer fez o que é considerado o primeiro balanço social da história. A França em 1977 adotou a obrigatoriedade de publicação do balanço social por meio da Lei número 77.769, conhecida também como *rapport Sudreau*. As empresas com mais de 300 funcionários são obrigadas a publicar o documento.

Essa lei exige:

- Dados relativos ao emprego;
- Remuneração e encargos;
- Benefícios adicionais;
- Condições de higiene e segurança no trabalho;
- Outras condições de emprego
- Condições de vida do empregado e de seus dependentes;
- Relações profissionais;
- Outras condições de vida e trabalho relevantes na empresa (RIZZI, 2002, p. 179-191).

Outros países adotaram a obrigatoriedade de elaboração do documento como a Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Inglaterra e Portugal.

5.7.3 Balanço Social no Brasil

No Brasil o Balanço Social começou a ser discutido pela ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa desde 1961. A ADCE foi criada em 1931, em Bruxelas, por um grupo de empresários que decidiu adotar, por íntima convicção, os fundamentos da Doutrina Social Cristã como forma de desenvolvimento sócio-

econômico do Homem, da Empresa e da Comunidade. Por princípios básicos, esses empresários comprometeram-se a dar a devida importância à contribuição do trabalhador na geração de riquezas, atribuindo-lhe uma justa participação nos resultados diretos de seus esforços. Quanto aos objetivos da empresa, optaram por repudiar a concepção puramente individualista da idéia do lucro como única razão da atividade empresarial, dando ênfase à sua função social, a par da econômica, como produtora de bens e serviços. De acordo com Torres (apud COSTA FILHO, 2002, p. 1-30), a publicação, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, é

um marco histórico incontestável do início da utilização da expressão 'responsabilidade social'. Entretanto somente em 1977, um grupo de estudiosos da responsabilidade social na empresa, ligados a ADCE – UNIAPAC, e à Fundação FIDES, formulou proposta para o desenvolvimento de um “balanço social” aplicável à realidade brasileira (COSTA FILHO, 2002, p. 1-30).

Em 1978 uma proposta de balanço social foi desenhada por psicólogos e profissionais de Recursos Humanos e psicólogos sociais. Esta proposta apresentava três componentes básicos:

- Uma filosofia de ação transformadora da sociedade, através de um novo papel da empresa, dando ênfase à sua responsabilidade social.
- Uma metodologia de ação que tinha como base a participação dos atores internos e externos da empresa na definição das linhas gerais do processo e de sua operacionalização.
- Um “modelo” de balanço, simples na sua elaboração, mas que transformasse em indicadores qualitativos e quantitativos as ações humanas e sociais e definisse metas mensuradas e dimensionadas que tornassem possível uma avaliação periódica dessas ações.

Em abril de 1980 a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) promoveu um seminário internacional com a participação de especialistas de várias partes do mundo para avaliar vários modelos de balanço social, tendo sido considerado o modelo brasileiro totalmente adequado tanto em nível conceitual como prático. A partir dessa experiência foi lançado em 1980 o livro Balanço Social na América Latina. Outros eventos foram conduzidos pela FIDES para divulgar e incentivar a aplicação do Balanço Social. Dois trabalhos relevantes na década de 80 foram desenvolvidos junto à Telebrás e a Nitrofertil. Instalada na Bahia, a Nitrofertil elaborou o primeiro balanço social do Brasil em 1984.

Na década de 90, novo impulso foi dado à publicação do balanço social com a criação do selo do balanço social pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). O IBASE possui um modelo próprio de balanço social de fácil aplicação pelas empresas. O modelo contém:

- Base de Cálculo (Receita Líquida, Resultado Operacional e Folha de Pagamento Bruta);
- Indicadores sociais internos (gastos com alimentação, previdência privada, saúde, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados e outros benefícios);
- Indicadores sociais externos (somatório dos investimentos na comunidade);
- Indicadores ambientais (investimentos relacionados com a produção/operação da empresa, investimentos em programas/projetos externos e metas anuais);
- Indicadores do corpo funcional (número de funcionários; de demissões; de admissões; de empregados terceirizados; de estagiários; de empregados acima de 45 anos; de mulheres que trabalham na empresa; de negros que trabalham na empresa;
- porcentagem de cargos de chefia ocupados por mulheres e por negros e número de portadores de deficiência;
- Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial (relação entre a maior e menor remuneração, total de acidentes de trabalho, projetos sociais e ambientais realizados, padrões de segurança, liberdade sindical, relação com fornecedores, entre outros).

5.8 Indicadores da Responsabilidade Social Empresarial

Diversos indicadores foram desenvolvidos com o passar dos anos para situar a atuação social das empresas no Brasil. Destacam-se em âmbito nacional os Indicadores do Instituto ETHOS e os recentes indicadores da FIESP, utilizados em sua pesquisa de 2003. Para este trabalho foram utilizados, como parâmetro para a análise da atuação social das empresas, os indicadores de Hopkins complementados pelas variáveis levantadas por Borger (2001, 87 - 95). Conforme figura 11, esses indicadores dividem-se em: nível 1 (Princípios de responsabilidade social), nível 2 (processos de capacidade de resposta social) e nível 3 (Resultados/ações de responsabilidade social).

Elemento de RSE	Indicador	Medida
Nível I – Princípios de responsabilidade social		
Legitimidade	Código de ética	Publicado? Distribuído para os empregados?
Responsabilidade pública	- Litígios envolvendo violação das leis pela - Penalidades em consequência de atividades - Contribuição para inovações - Criação de empregos	Montante, Dimensão? Não há registros Montante? Dimensão da penalidade Gastos com P&D Número líquido de empregos criados no Brasil.
Arbitrio dos executivos	- Código de ética - Executivos condenados por atividades ilegais	Gestores e funcionários treinados? Número de treinados (% do total) Número, montante?
Nível II – Processos de capacidade de resposta social		
Percepção do ambiente	- Mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa	Existe?
Gerenciamento dos stakeholders	- Corpo analítico para questões sociais como parte integral da elaboração de políticas - Existe auditoria social? - Existe um relatório de prestação de contas sobre ética?	Existe?
Administração de questões	- Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais	Regulamentos e políticas da empresa

Nível III – Resultados/Ações de Responsabilidade Social			
Elemento de RSE	Stakeholders Grupos (assumidos)	Indicador	Medida
Efeitos nos stakeholders	Clientes,	- Código de ética	- Evidência de aplicação a produtos
		- <i>Recalls</i> de produtos	- Número absoluto, gravidade dos litígios ou penalidades, porcentagem da produção total
	Consumidores	- Litígios	- Quantidade de processos por fraude, fixação de preços e formação de trustes
		- Controvérsia pública	- Gravidade, frequência
		- Sobre produtos ou	- Litígios, penalidades
		- Serviços	
		- Propaganda enganosa	
	Meio ambiente	- Poluição	- <i>Performance</i> com relação a índices, litígios, multas
		- Lixo tóxico	- <i>Performance</i> com relação a índices, litígios, multas
		- Reciclagem e uso de produtos reciclados	- Porcentagens
		- Uso de etiqueta ecológica nos produtos?	- Sim/não?
	Comunidade	- Doações corporativas para programas comunitários	- Montante, porcentagem
		- Envolvimento direto em programas comunitários	- Número, resultados custos, benefícios
		- Controvérsias ou litígios com a comunidade	- Número, gravidade, resultados
	Fornecedores	- Código de ética da empresa	- Aplicado a todos os fornecedores
		- Código de ética dos fornecedores	- Aplicado
		- Litígios/penalidades	- Número, montante, resultados
		- Controvérsias públicas	- Montante, resultados
Efeitos institucionais externos	Organização como uma instituição social	- Código de ética	- Publicado e aplicado
		- Litígios genéricos	- Montantes, número e resultados
		- Processos pro ações classistas	- Montantes, tipo, número, resultados
		Melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa	- Sim/não

Figura 11: Indicadores de Hopkins (apud ASHLEY, 2003, p. 94-97)

As variáveis levantadas por Borger (2001, 87 – 95) foram utilizadas para a categorização da análise de conteúdo pois fornecem um detalhamento aos indicadores de Hopkins, que tem como característica ser mais quantitativo e de abordagem mais ampla.

5.8.1 Liderança e Compromisso com a Responsabilidade Social Empresarial

A liderança é um fator crítico para o engajamento da responsabilidade social empresarial; as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente no comportamento dos empregados, fornecem padrões de conduta e o contexto atual de atuação para os membros participantes da empresa (BORGER, 2001, 87 - 95).

Os indicadores que compõem a liderança e compromisso com a responsabilidade social empresarial são:

- Princípios da responsabilidade social empresarial na Missão, Visão e Valores da Empresa – os princípios fundamentais aos quais a empresa declara adesão, os compromissos éticos e sociais da empresa explicitados na missão, visão da empresa aprovada pela diretoria e promulgada por toda a empresa e disponível para o público.
- Existência da função responsabilidade social empresarial – organização da função responsabilidade social empresarial na estrutura organizacional da empresa, que se encarrega de fomentar e direcionar a responsabilidade social empresarial na empresa.
- Envolvimento da Alta Administração – comprometimento da Alta Administração com os princípios da RSE, participação e apoio da Alta Administração em todos os níveis de atividade, a transmissão dos valores, visão e missão entre os participantes da organização.
- Participação em entidades e associações profissionais e sociais – a participação dos membros da diretoria, da gerência e os funcionários em associações profissionais, empresariais, entidades sociais, órgãos públicos e outros, indicam a atitude da gestão para a construção das relações da empresa com a comunidade e a sociedade.

5.8.2 Políticas e estratégias

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

Políticas de responsabilidade social empresarial – formulação de políticas orientadas para a responsabilidade social, em termos gerais e setoriais (política de Recursos Humanos, Marketing e Propaganda, Pesquisa e Desenvolvimento, Política de Meio Ambiente, Política para as Relações com os Fornecedores.

Inclusão da responsabilidade social empresarial na estratégia geral da empresa – análise sistemática para identificar oportunidades e ameaças, identificação e seleção das partes interessadas, definição dos objetivos e metas sociais, planejamento das ações.

5.8.3 Procedimentos e práticas gerenciais

O engajamento na responsabilidade social empresarial implica o alinhamento dos sistemas internos das empresas, adotando procedimentos e práticas orientados para a implementação dos objetivos, políticas e estratégias orientadas para a

responsabilidade social empresarial e para assegurar a adesão aos valores corporativos. Destacam-se:

- Formalização da Responsabilidade Social Empresarial – a formulação de regras, manuais, códigos de conduta orientados para a responsabilidade social empresarial.
- Avaliação do Desempenho Social – sistemas de avaliação dos impactos sociais e ambientais das operações da empresa, sistemas de premiação e punição dos participantes, avaliação das atividades existentes;
- Capacitação e aprendizagem – o processo de consulta e envolvimento das partes interessadas e participação destas no treinamento, campanhas e eventos, formação profissional.
- Comunicação e informação – procedimentos para a captação, elaboração e disseminação da informação, comunicação de regras, informações e orientações de reforço, esclarecimento, de dúvidas com as partes interessadas.

5.8.4 Projetos e investimentos sociais

Transformação das políticas, estratégias e planos em ações efetivas orientadas para a responsabilidade social empresarial.

Projetos orientados para a atuação social – caracterização e escopo dos projetos e ações desenvolvidos para atender os objetivos e metas sociais.

Investimentos na responsabilidade social empresarial e na formação e alocação de recursos (financeiros, humanos e equipamentos) para os projetos e ações orientados para a responsabilidade social empresarial (educação, treinamento, capacitação, obras sociais) no curto e longo prazo.

6 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois se busca compreender a forma de atuação social das grandes empresas localizadas na região do Vale do Paraíba descrevendo as atividades executadas pelas mesmas.

O estudo é denominado exploratório quando o objetivo da pesquisa é “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses” (SELLTZ, 1975, p. 59).

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de situações, de fenômenos, de grupos ou de indivíduos, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O método utilizado foi o estudo de caso. Yin (1990) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa indicada para os casos em que se pretende estudar fenômenos sociais complexos que permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais, mudanças na vizinhança, relações internacionais e maturação de indústrias.

De acordo com Gil (1994, p. 56-60), o estudo de caso devido à flexibilidade de planejamento facilita o descobrimento de outros aspectos interessantes de serem estudados. Outra vantagem é a capacidade de focalizar o problema por múltiplas dimensões, visualizando-se o todo. Ele permite ainda a utilização de procedimentos simples de coleta de dados. Quanto às limitações, Gil aponta principalmente a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Foram pesquisadas 29 empresas de grande porte situadas na região do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo. A escolha da região deve-se a sua importância econômica para o Estado e para o País como se pode ver a seguir.

6.1 A região do Vale do Paraíba

6.1.1 Localização

O Vale do Paraíba paulista caracteriza-se por sua localização geográfica: é cercado pelas Serra da Mantiqueira e pela Serra do Mar; é uma região de elo entre os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Na região encontramos trilhas, cachoeiras, picos (por exemplo, o Pico da Mina em Quedos), parques estaduais, áreas de proteção ambiental e um “mar de morros”, o que indica a diversidade do patrimônio natural.

Essa localização lhe dá uma certa vantagem econômica em relação à outras áreas, sendo a segunda maior macro-região do Estado em população e em arrecadação (VALE VERDE, 2004).

6.1.2 População

Conhecido como Médio Vale do Paraíba, a região paulista, banhada pelo rio Paraíba, devido às suas peculiaridades de localização e sítio, aliadas às questões tecnológicas e políticas, apresentou-se bastante propícia ao crescimento urbano. Esta região que abrange 39 municípios, segundo dados do IBGE, em 1950 tinha como população urbana 202.498 habitantes, o que representava 45% da população total (VALE VERDE, 2004). Passado meio século a população total chega a quase 2 milhões de habitantes sendo aproximadamente 90% relativos à população urbana, conforme tabela 1.

Tabela 1: Censo Demográfico 2002 (SEADE, 2003).

População Total (habitantes)	1.998.498
Densidade demográfica (habitantes/km ²)	122,23
Nº de domicílios Particulares Permanentes	497.518
Domicílios com ligação à rede de esgoto (em %)	81,9
Domicílios com ligação à rede de água com canalização interna (em %)	94,5
Domicílios com coleta de lixo direta ou indireta (em %)	98,8
Domicílios com iluminação elétrica (em %)	99,6
Domicílios inadequados (em %)	15,2
Indicador de concentrador de renda (em %)	0,71

Na última década a população da região cresceu 2,2% ao ano em média. Entretanto as obras de saneamento não acompanharam esse crescimento e cidades litorâneas têm pouca cobertura de rede de esgoto (SEADE, 2003).

6.1.3 A industrialização do Vale Paraíba

A região do Vale do Paraíba foi uma das pioneiras no processo de industrialização no Brasil. A inserção produtiva e a formação cultural da região ocorreu principalmente durante o desenvolvimento da cultura cafeeira que teve sua principal fase de 1850 a 1860 (SEADE, 2003). No século XIX as primeiras indústrias atendiam o consumo local (tratavam-se de olarias e fábricas de carros e trolés). A primeira indústria como conhecemos nos dias atuais a se instalar no Vale, provavelmente seja a Fábrica de Tecidos Santo Antônio, em São Luis do Paraitinga, inaugurada em 1880. De forma lenta outras indústrias vieram na seqüência.

Em boa parte, o movimento no sentido da industrialização foi impulsionado pela política protecionista do governo que favorecia a instalação de indústrias leves para

suprir a demanda de bens de consumo não duráveis e a elevação do nível de vida alcançado na época áurea do café criou novas necessidades no âmbito da produção industrial. A localização da região do Vale do Paraíba entre as duas principais cidades do país foi também fator de atração de indústrias principalmente após a instalação da ferrovia, em 1876 (RICCI, 2004).

Após a II Guerra Mundial o Vale do Paraíba começa a consolidar-se como uma área industrial com a presença de empresas como a *General Motors*, a *Willys* e a *Rodhia*. No final da década de 40 instala-se em São José dos Campos, o Centro Técnico Aeroespacial.

Na década de 50, a construção da Rodovia Presidente Dutra colaborou para a agilização do processo de industrialização e urbanização, modificando totalmente a economia agrícola, até então destaque nos municípios (VALE PARAIBANO, 2004).

A elevação dos custos da capital paulista levou a expansão industrial para regiões próximas, com a instalação de filiais e fornecedores. Essas regiões situam-se em torno da capital e possuem seus pontos de concentração em cidades como Campinas, Santos, Sorocaba e São José dos Campos (RICCI, 2004).

A região do Vale ainda teria investimentos diretos em indústrias como a Embraer e a Refinaria Henrique Lage da Petrobrás e investimentos indiretos ocorridos na indústria bélica, em São José dos Campos, e na indústria de base, em Pindamonhangaba.

Atualmente, o Vale é o grande corredor de ligação entre São Paulo e Rio de Janeiro com distritos industriais ao longo da Rodovia Presidente Dutra. Esta região é repleta de indústrias dos mais variados segmentos, hoje destacando-se as indústrias de alta tecnologia, como a eletrônica, aeronáutica, automobilística, e uma variedade de outras indústrias, tais como: químicas, farmacêuticas, equipamentos industriais, têxteis e alimentícias.

A região possui excelente infra-estrutura para o desenvolvimento industrial, possibilitando a criação de novos pólos em sinergia com o já existente.

Também é um pólo de formação de técnicos através de escolas especializadas em aeronáutica, eletrônica e computação, tanto civil como militares.

O caráter de qualificação em pesquisa e desenvolvimento é demonstrado pelos números da produção científica da região. Em reportagem de 2003, a Folha de São Paulo noticiou que existiam na região 200 grupos desenvolvendo 815 trabalhos de pesquisa em oito instituições de ensino e de pesquisa - CTA (Centro Técnico Aeroespacial), INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), Faenquil (Faculdade de Engenharia Química de Lorena), as unidades da Unesp (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) em

Guaratinguetá e São José dos Campos, Univap (Universidade do Vale do Paraíba) e Unitau (Universidade de Taubaté) (RIBEIRO, 2003).

Segundo o relatório do IPRS entre 1996 e 2002 a região recebeu cerca de 18 milhões de dólares em investimentos, sendo que 92,7% (US\$16.849,4 milhões) do total foram para o setor industrial (com destaque para a indústria aeronáutica, de papel e celulose, automotiva, de material elétrico, metalúrgica e química). Para o comércio foram direcionados US\$165 milhões, para o setor de serviços, US\$1.140,1 milhão e para os demais setores, US\$19 milhões (SEADE, 2003).

6.1.4 O Vale do Paraíba no Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS)

O IPRS divide os municípios em cinco grupos (SEADE, 2003).

Grupo 1: municípios com bons indicadores nas três dimensões do índice (riqueza, longevidade e escolaridade).

Grupo 2: municípios com bons indicadores de riqueza, mas indicadores socioeconômicos insatisfatórios;

Grupo 3: municípios que mesmo não apresentando indicador de riqueza elevado, conseguem exibir níveis sociais satisfatórios;

Grupos 4 e 5: municípios com piores situações de riqueza, longevidade e escolaridade, sendo que os classificados no Grupo 4 encontram-se em situação ligeiramente melhor que os do Grupo 5, em especial no que diz respeito às dimensões sociais.

O Vale do Paraíba teve seis municípios classificados no grupo 1; quatro municípios no grupo 2, 1 município no grupo 3; dezoito municípios no grupo 4 e dez municípios no grupo 5.

O indicador agregado de riqueza mostra que a região cresceu nessa dimensão entre 1992 e 1997, sendo superada somente pela Região Metropolitana de São Paulo e Região Administrativa de Campinas, mas estabilizou-se no período recente.

As variáveis que compõem essa dimensão são: consumo anual de energia elétrica por ligação na agricultura; consumo anual de energia elétrica por ligação; rendimento médio do emprego formal e valor adicionado fiscal *per capita*.

É importante frisar o crescimento do consumo de energia elétrica e do valor adicionado fiscal *per capita*, este último relativo ao desempenho do setor industrial. Os números dão conta de um aumento nas atividades econômicas de forma setorialmente generalizada.

Em relação à longevidade houve redução de todos os indicadores de mortalidade (mortalidade infantil, perinatal, de pessoas entre 15 e 39 anos e de pessoas com mais de 60 anos) na região. Entretanto a Região do Vale do Paraíba está entre as três piores regiões do Estado nesse quesito.

Quanto à escolaridade a região encontra-se um pouco acima da média estadual. Os resultados mais positivos são a cobertura dos ensinos fundamental e médio, com destaque para a participação da rede municipal na oferta de vagas. Fazem parte dessa dimensão: a proporção de pessoas de 15 a 19 anos que completaram o ensino fundamental; a parcela de jovens de 20 a 24 anos que concluíram o ensino médio; a proporção de pessoas entre 10 e 14 anos com mais de um ano de estudo; a proporção de pessoas de 15 a 24 anos com mais de um ano de estudo e a participação da rede municipal de ensino fundamental no total da rede pública (SEADE, 2003).

Para a execução da pesquisa na Região do Vale do Paraíba dividiu-se o trabalho em duas etapas. O Planejamento Tipo Survey e a Análise Documental e Aplicação da Entrevista.

6.2 Primeira Etapa - Planejamento “tipo Survey”

Nesta etapa foram enviados questionários por correio eletrônico para 100% da população de grandes empresas do Vale do Paraíba, ou seja, 29 empresas. Foram consideradas como uma empresa só, aquelas que possuem mais de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica).

Também foram feitas algumas ligações telefônicas para as empresas que não responderam o questionário via correio eletrônico. Nos casos em que houve êxito com o contato telefônico, foi verificada a disponibilidade do entrevistado a participar da segunda etapa da pesquisa, respeitando-se a premissa de que a empresa teria que já ter publicado balanço social ou documento equivalente.

O planejamento tipo Survey utiliza uma série de questões elaboradas para estudar uma ou mais variáveis de interesse. Este questionário é então enviado a uma amostra em um único momento. Os respondentes devem completar e devolver ao pesquisador por meios eletrônicos, face a face ou por telefone (SPECTOR, 2002 p. 37).

Segundo Spector (2002, p. 37), este planejamento é econômico em termos de tempo e custo, no entanto a desvantagem é o baixo índice de respostas, confirmado no estudo demonstrado na figura 12, exigindo uma cobrança de resposta por parte do pesquisador. Esta etapa teve natureza quantitativa.

6.2.1 Pesquisa por correio eletrônico ou telefone

Devido principalmente a facilidade de acesso, rapidez e custo financeiro optou-se pelo envio de mensagens por meio de correio eletrônico para as 29 companhias que compõem a população das grandes empresas do Vale do Paraíba.

Para Simzek (1999, p. 77-83) a utilização do correio eletrônico como forma de coleta de dados vem aumentando nos últimos anos, o que não significa que tenham sido publicadas muitas pesquisas sobre a validade dessa forma de coleta de dados.

Nos casos em que não se obtinha resposta era feita a tentativa de falar ao telefone com as pessoas responsáveis pela Área de Responsabilidade Social nas empresas.

Tipos de Entrevistas				
Fator	Entrevistas Pessoais	Entrevistas por telefone	Envio do questionário por correio	E-mail Questionários
Custo	muito alto	alto	moderado	baixo
Rapidez na coleta de dados	baixa a moderada	muito rápida	moderada	rápida
Rapidez na resposta	muito alto	moderado	baixo	alto a moderado
Flexibilidade geográfica	limitada	alto	muito alto	superior
Flexibilidade de tempo	limitada	moderado	alto	superior
Variedade das questões	alto	baixo a moderado	moderado	moderado
Quantidade de perguntas	muitas	de pouco a moderado	de muitas a moderada	de pouco a moderado
Uso de recurso visual	superior	não existe	alto	baixo
Itens sem respostas	baixo	moderado	de alto a moderado	de baixo a moderado
Facilidade de contato	difícil	fácil	fácil	muito fácil
Facilidade de recolhimento	difícil	fácil	fácil	muito fácil
Anonimato do respondente	muito baixo	moderado	alto	alto a moderado
Preconceitos potenciais na entrevista	alto	moderado	não existe	não existe
Facilidade para responder	baixo	moderado	alto	alto
Dados sensíveis	baixo	alto a moderado	alto	alto
Controle de campo de força	baixo	moderado	alto	alto
Controle da amostra	alto	alto a moderado	baixo	moderado
Dificuldade de projeção	muito difícil	difícil	fácil	de médio para fácil

Figura 12 : População das grandes empresas Fonte: Simzek, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. RAE, 1999, v.39. N.1.p. 77-83. São Paulo.

6.2.2 Plano amostral da pesquisa por correio eletrônico ou telefone:

Foram selecionadas somente grandes empresas da região do Vale do Paraíba (de Jacareí a Cruzeiro) de acordo com o porte (tamanho) conforme critério da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP):

Empresas grandes: 500 ou mais funcionários;

Empresas médias : de 100 a 499 funcionários;

Empresas pequenas: de 10 a 99 funcionários;

Empresas micro: até 9 funcionários.

6.2.3 Amostra

A amostra é representada pela tabela 2:

Tabela 2 : População das grandes empresas

Segmento	População	Respostas	(%)
AUTOMOTIVO	6	1	16,7
ELETROELETRÔNICO	2	0	0
METALÚRGICA	8	5	62,5
MOVELEIRA	1	1	100
QUÍMICA	10	2	20
TÊXTIL	2	0	0
TOTAL	29	9	31

Esta amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. Ela é não-proporcional, pois a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo. O rigor na seleção da amostra faz com que os resultados obtidos tendam a se aproximar muito daqueles que seriam obtidos caso fosse feita a pesquisa com toda a população (GIL, 1994, p. 99). Por tratar-se de uma população pequena, o levantamento poderia ser um censo caso 100% das empresas respondessem o questionário. O percentual de empresas respondentes (31%) representa um terço do número total de grandes empresas da região, mas não se pode generalizar as conclusões por segmento por não ser uma estratificação proporcional (SELLTIZ et al, 1975, p. 590).

6.2.4 Instrumento para coleta de dados

Utilizou-se um questionário (anexo A) com 14 questões de múltipla escolha (13 fechadas e 1 aberta) contendo informações sobre os seguintes assuntos:

Questões 1, 4 e 5: Atuação social (tempo e forma de atuação);

Questões 2, 3 e 14: Documentos/Políticas (balanço social, documento equivalente e políticas voltadas para responsabilidade social);

Questões 6 e 7: Áreas e segmentos de interesse para investimento;

Questões 8, 9 e 11: Retorno/Resultados (Uso de incentivos fiscais, participação dos funcionários e resultados percebidos);

Questões 12 e 13: Meio Ambiente;

Questão 10: Marketing Social.

O questionário compõe-se de um conjunto de perguntas pré-elaboradas sistemática e seqüencialmente organizadas em itens que formam o tema da pesquisa com o propósito de conseguir dos respondentes, sob forma escrita ou verbal, respostas sobre o assunto que eles saibam opinar (CHIZZOTTI, 1991, p. 55).

6.2.5 Coleta de dados

O pré-teste do questionário foi feito em uma empresa de grande porte de São José dos Campos que não faz parte da amostra final. O critério de escolha da empresa para o pré-teste foi de acessibilidade. Através do pré-teste pôde-se fazer ajustes necessários no tocante à linguagem um pouco mais técnica. O fato dos ajustes não terem sido significativos deve-se em parte por causa da utilização de conteúdo similar ao utilizado pela pesquisa sobre responsabilidade social do IPEA de 2002.

6.2.6 Aplicação do questionário do Planejamento “tipo Survey”

O pesquisador enviava um correio eletrônico para as empresas pertencentes à população e depois fazia acompanhamento por telefone e por correio eletrônico junto àquelas que não responderam o questionário eletronicamente após uma semana contada a partir do envio. Abaixo segue o texto padrão utilizado nas mensagens eletrônicas.

[]... Bom dia. Meu nome é Cláudio Galuchi e eu sou pesquisador da UNITAU. Gostaria de contar com sua colaboração para responder 14 questões de múltipla escolha sobre responsabilidade social empresarial. O tema da pesquisa é a Responsabilidade Social no Vale do Paraíba e tem como objetivo conhecer a atuação social das grandes empresas do Vale do Paraíba. Agradeço o re-envio deste questionário respondido por e-mail. Conto com sua colaboração para gerarmos conhecimento de qualidade para nossa região.
Muito obrigado!

Cláudio Galuchi

Quando do contato telefônico, o entrevistador solicitava inicialmente para falar com a área responsável por assuntos relacionados à responsabilidade social (normalmente departamentos de Comunicação ou Recursos Humanos). O tema e o propósito da pesquisa eram então explicados ao gestor, bem como a política de confidencialidade conforme comitê de ética competente. Se o mesmo se dispusesse a responder o

questionário com o acompanhamento do entrevistador (pois lhe era obviamente facultado o direito de não responder as questões) as questões e as opções de respostas eram verbalmente expostas e se existisse necessidade de algum esclarecimento, o mesmo era feito imediatamente. A pesquisa, quando por telefone demorava cerca de 15 minutos. Foram respondidos 9 questionários ou 31% da população sendo que 3 por telefone.

6.2.7 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi feito mediante a utilização do programa Excel. O resultado do levantamento serviu como filtro para a definição da amostra do estudo de caso. A amostra final foi composta somente por empresas que publicam ou publicaram balanço social ou documento equivalente.

Os dados foram tratados de forma quantitativa utilizando-se de estatística descritiva simples por meio de distribuição de frequências.

6.2.8 Comparação com a pesquisa FIESP (2003)

A pesquisa da FIESP foi direcionada aos estabelecimentos industriais com unidades no Estado de São Paulo que integravam o cadastro da FIESP/CIESP em maio de 2003: um total de 4909 indústrias. O questionário foi enviado pelo correio para as 4909 indústrias do cadastro da FIESP/CIESP no final de julho de 2003, acompanhado de uma carta de apresentação, de instruções para o preenchimento e de envelope-resposta para o seu retorno. Concomitantemente, uma amostra de 1200 indústrias do cadastro FIESP/CIESP foi obtida de forma aleatória, por meio de sorteio em cada extrato de porte (definido pelo número de empregados) e em cada extrato de região de localização das empresas. As indústrias desta amostra foram contatadas por telefone entre os dias 11 e 15 de agosto de 2003. Nos contatos era confirmado o recebimento do questionário e, nos casos de não recebimento, era disponibilizada uma versão eletrônica por e-mail. As indústrias podiam esclarecer dúvidas diretamente com a equipe de coordenação da pesquisa, por telefone ou e-mail. Como resultado, 543 indústrias responderam o questionário, o que representou uma amostra de 11,1% em relação ao cadastro FIESP-CIESP (sendo 18 de forma anônima). No caso das grandes empresas, o percentual de respostas foi de 8,6%.

Tabela 3: Amostra da Pesquisa FIESP por Porte das Empresas.

Indústrias	Porte (número de empregados)							
	30 a 99		100 a 499		500 ou mais		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Total Estado de SP (*)	8490	66,3	3589	28,0	733	5,7	12812	100,0
Filiadas FIESP-CIESP	3343	68,1	1257	25,6	309	6,3	4909	100,0
Amostra FIESP-CIESP	363	66,8	133	24,6	47	8,6	543	100,0

O percentual de respostas obtido pela pesquisa FIESP é inferior ao obtido pela presente pesquisa devido a alguns fatores como a utilização do contato telefônico como abordagem para preenchimento do questionário (neste caso possíveis dúvidas podiam ser elucidadas).

Se somente fossem coletadas as mensagens eletrônicas respondidas, o percentual de questionários respondidos teria sido menor. Depois de ter enviado uma mensagem eletrônica e ter ligado para obter uma resposta, a chance de sucesso aumentava. Porém se a secretária do gestor evitava passar a ligação por duas tentativas consecutivas então não se insistia mais com aquela empresa.

Quanto à distribuição geográfica, a representatividade da região do Vale do Paraíba na pesquisa da FIESP aproxima-se do percentual real de empresas cadastradas na entidade, o que torna mais fidedigna à amostra.

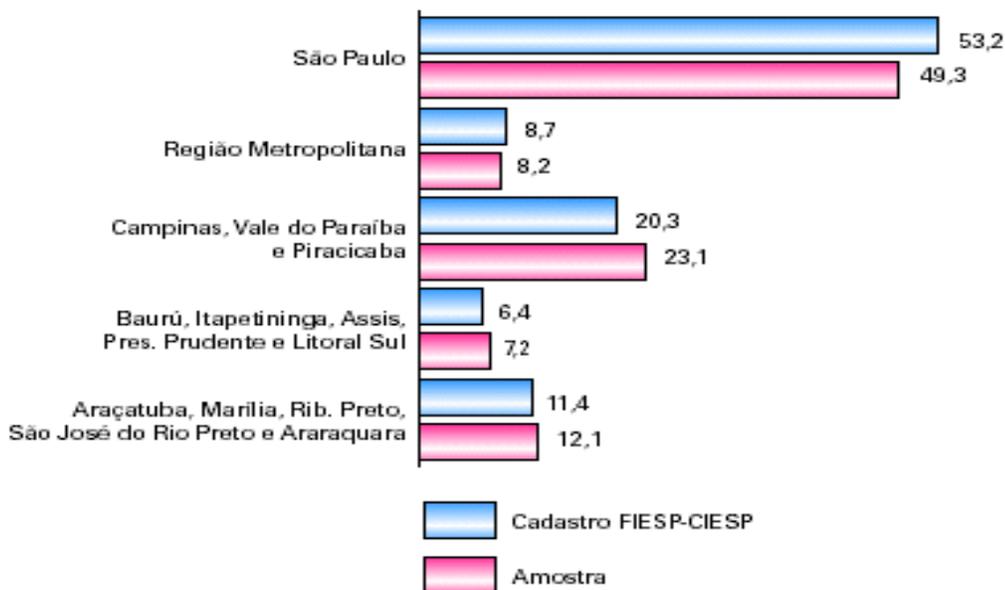


Figura 13 - Distribuição Geográfica – Pesquisa FIESP.

A análise do porte das 543 indústrias pesquisadas revelou uma boa correspondência tanto com o perfil das 4909 indústrias do cadastro FIESP/CIESP, quanto com o perfil das indústrias do Estado de São Paulo.

Os resultados quantitativos da pesquisa da FIESP foram apresentados em tabelas. Em alguns casos, os percentuais indicados não são aditivos (não somando 100%), pois em muitas perguntas da pesquisa as alternativas de resposta não eram excludentes (as indústrias poderiam desenvolver simultaneamente mais de uma prática numa dada área, ou indicar mais de uma motivação para fazê-lo). O mesmo ocorre para algumas perguntas da presente pesquisa.

6.3 Segunda Etapa – Análise Documental e Entrevista

Nesta etapa procurou-se aprofundar o estudo sobre a responsabilidade social empresarial no Vale do Paraíba e apreender a partir das opiniões dos gestores das empresas sobre o tema e identificar as necessidades da região consideradas pelas empresas quando da escolha do tipo de programa social a ser implantado.

Em duas empresas que possuem balanço social ou documentos equivalentes e que permitiram o acesso do pesquisador foi realizada pesquisa documental e entrevista. Desta forma foram identificadas as atividades desenvolvidas na região e avaliado o enfoque que as organizações dão aos seus investimentos sociais e o que as motiva a investir socialmente.

6.3.1 Análise Documental

Segundo Vergara (2000 p. 48) a pesquisa documental é feita em documentos contidos dentro de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas. Por exemplo: registros, anais, circulares, ofícios, balancetes, comunicações informais, fotografias e outros. Este tipo de pesquisa difere da pesquisa bibliográfica por não ser material acessível ao público em geral.

6.3.2 Natureza

Esta etapa da pesquisa é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa objetiva de forma geral suscitar o esclarecimento de uma situação para que as pessoas entrevistadas tomem consciência dos problemas e das situações que geram esses acontecimentos de forma que se possa elaborar meios e estratégias de resolução para tais (CHIZZOTTI, 1991, p.104).

6.3.3 Amostra

Com base no levantamento realizado na fase anterior foram selecionadas 2 empresas de um total de 9, que publicaram balanço social ou documento equivalente, sendo que um dos critérios para seleção foi a acessibilidade.

6.3.4 Empresa A

6.3.4.1 Histórico

A empresa é uma multinacional europeia do ramo metalúrgico que possui mais de cem localidades espalhadas pelo mundo todo. Suas operações no Brasil começaram na década de 50 na cidade de São Paulo. Hoje a empresa possui operações em três Estados brasileiros.

6.3.4.2 Produtos e Serviços e Perfil dos clientes

Seus produtos e serviços são destinados principalmente ao consumidor final, porém existem unidades de negócios para atender o segmento corporativo.

6.3.4.3 Receita

A empresa faturou cerca de 68 milhões de euros no último ano e teve um lucro operacional de 4 milhões de euros.

A empresa possui uma Fundação para cuidar da área de responsabilidade social no Brasil.

6.3.4.4 Estrutura organizacional

A unidade localizada no Vale do Paraíba possui um gerente geral. Abaixo desse gerente existem os gerentes dos departamentos. A partir daí há uma estrutura de supervisores e encarregados. Posteriormente, no nível de produção há líderes.

6.3.4.5 Quadro funcional

No mundo a empresa possui cerca de 124 mil empregados sendo que aproximadamente 24 mil estão no Brasil. Na região do Vale do Paraíba encontram-se em torno de 6500 funcionários.

6.3.4.6 Certificações

A empresa é mundialmente certificada nas normas ISO 9000 (Gestão da Qualidade) e ISO 14000 (Gestão Ambiental).

6.3.5 Empresa B

6.3.5.1 Histórico

A empresa é uma multinacional americana do ramo químico com presença em vários países da América Latina. Suas operações no Brasil começaram na década de 50. No Brasil, a empresa possui quatorze unidades fabris espalhadas por oito Estados.

A unidade fabril localizada no Vale do Paraíba foi inaugurada na década de 80.

6.3.5.2 Produtos e Serviços e Perfil dos clientes

A empresa tem quatro linhas de atuação, sendo que seus produtos e serviços destinam-se uma parte ao consumidor final e a maior parte para o segmento corporativo.

6.3.5.3 Receita

A empresa teve receita líquida de 32 bilhões de dólares no último ano, obtendo um lucro líquido de 5 bilhões de dólares.

O total de investimentos no de 2003 foi de 6 bilhões de dólares.

6.3.5.4 Estrutura organizacional

A Unidade do Vale do Paraíba tem estrutura semelhante à empresa A. Possui um gerente geral e abaixo os gerentes de linha. A partir daí existe a estrutura de supervisores. A empresa adotou recentemente uma política de fortalecimento de comitês internos. Os comitês são formados por grupos multifuncionais e dão suporte aos diversos departamentos.

A estrutura geral é composta por quatro Áreas de Negócio e pelas Áreas Corporativa, Financeira e de Serviços. A Área Corporativa é ligada ao Presidente e as demais aos respectivos Diretores.

6.3.5.5 Quadro funcional

A empresa possui mais de 20 mil empregados no mundo. Na região do Vale do Paraíba encontram-se em torno de 6000 funcionários.

6.3.5.6 Certificações

Todas unidades da empresa são certificadas nas normas ISO 9000 (Gestão da Qualidade), ISO 14000 (Gestão Ambiental) e OHSAS 18000 (Gestão da Segurança e Saúde e Medicina Ocupacional). Atualmente a empresa está em processo de certificação na norma SA 8000 (Gestão da Responsabilidade Social).

6.3.6 Instrumento de coleta de dados

Foi utilizado um roteiro de entrevista (anexo B) com vinte questões baseadas nas informações dos indicadores de Hopkins e das pesquisas do Instituto Ethos e Instituto de Pesquisas Estudos e Análises (IPEA) citadas na revisão de literatura. Segundo Lakatos (1997, p. 84-87) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas consiga informações sobre determinado assunto mediante uma conversação de cunho profissional. Trata-se de um procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social.

Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, as questões eram feitas verbalmente e o entrevistador, mediante as informações dadas, procurou conduzir a exploração em determinadas direções, buscando a identificação dos temas emergentes.

As questões cobriram os tópicos conforme a figura 14.

Indicadores x Roteiro de Entrevista		
Elementos	Indicadores	Questões / Documentos
Nível 1: Princípios de responsabilidade social;	Legitimidade, Responsabilidade pública arbitrio dos executivos	Questões 1, 2, 9, 10, 13 e 14 Lista de verificação de Documentos
Nível 2: Processos de capacidade de resposta social	Percepção do ambiente Administração de questões Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Questões 15, 16 e 18
Nível 3: Resultados/ações de responsabilidade social.	Efeitos nos <i>stakeholders</i>	Questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 19 e 20
Elementos	Indicadores	Questões / Documentos
Liderança e Compromisso com a Responsabilidade Social Empresarial	Princípios da responsabilidade social empresarial na missão, Visão e Valores da Empresa Existência da função responsabilidade social empresarial Envolvimento da Alta administração Participação em entidades e associações profissionais e sociais	Questões 1, 2, 9, 10, 13 e 14
Políticas e estratégias	Políticas de responsabilidade social empresarial Inclusão da responsabilidade social empresarial na estratégia geral da empresa	Questões 10 e 14 Lista de verificação de Documentos
Procedimentos e práticas gerenciais	Formalização da Responsabilidade Social Empresarial Avaliação do Desempenho Social Capacitação e aprendizagem Comunicação e informação	Questões 11, 12, 13, 16, 17, 18, e 20 Lista de verificação de Documentos
Projetos e investimentos sociais	Transformação das políticas, estratégias e planos em ações efetivas Projetos orientados para a atuação social Investimentos na responsabilidade social empresarial e na formação e alocação de recursos	Questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 19 e 20

Figura 14 – Relação Indicadores x Roteiro de Entrevista.

6.3.7 Coleta de dados

Preliminarmente foi feita uma pesquisa bibliográfica do material de domínio público sobre responsabilidade social das empresas selecionadas. Na segunda fase, já com

autorização da empresa foi feita a análise documental do material institucional das empresas, incluindo-se aí, procedimentos, normas e publicações.

Posteriormente, os responsáveis pela área de recursos humanos ou outras pessoas indicadas pela alta administração das grandes empresas foram entrevistadas, tendo como instrumento um roteiro de entrevista.

6.3.8 Aplicação das entrevistas

As entrevistas com os gestores das duas empresas foram agendadas antecipadamente por meio de contato telefônico, levando em consideração a disponibilidade dos entrevistados.

O pesquisador apresentava-se pessoalmente, explicando os objetivos da pesquisa e a política de anonimato, conforme estabelecido por comitê de ética competente.

As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram gravadas com autorização prévia do entrevistado.

6.3.9 Tratamento dos dados

As fitas foram transcritas e analisadas de acordo com os indicadores estabelecidos na revisão de literatura e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica que visa os produtos da ação humana, voltando-se para as idéias e não para as palavras em si. Ela analisa o conteúdo das comunicações por meio de categorias sistemáticas, pré-determinadas, que podem levar a resultados quantitativos (LAKATOS, 1997, p. 114-120).

Neste estudo foi utilizada análise de conteúdo sob a forma de análise de categorias. Desta forma os assuntos relatados nas entrevistas serão identificados, agrupados e organizados em categorias.

Foi desenvolvido um guia sintetizado da pesquisa como orientação para compreensão da pesquisa.

Objetivo Geral		Analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba levantando as opiniões que os gestores das empresas têm sobre o tema, descrevendo as atividades que vêm sendo desenvolvidas na região e as áreas que recebem maior ênfase.		
Objetivos Específicos	Fase	Método Estatístico	Instrumento de Coleta de Dados	Tratamento dos dados
Levantar os tipos de atividades que vêm sendo desenvolvidas na região (apoios, programas próprios, patrocínios)	1ª Etapa	Quantitativo	Questionário	Descritiva simples; distribuição de freqüências
Identificar as áreas que recebem maior ênfase	1ª Etapa	Quantitativo	Questionário	Descritiva simples; distribuição de freqüências
Identificar as áreas que recebem maior ênfase	2ª Etapa	Qualitativo	Roteiro de Entrevista e Análise Documental	Análise de Conteúdo
Identificar o que motiva as empresas a investirem socialmente	2ª Etapa	Qualitativo	Roteiro de Entrevista e Análise Documental	Análise de Conteúdo
Identificar se as necessidades da região são consideradas quando da escolha do tipo de programa social a ser implantado	2ª Etapa	Qualitativo	Roteiro de Entrevista e Análise Documental	Análise de Conteúdo
Classificar em quais segmentos são feitos os investimentos quanto à aplicação da responsabilidade social (públicos)	1ª Etapa	Quantitativo	Questionário	Descritiva simples; distribuição de freqüências
Classificar em quais segmentos são feitos os investimentos quanto à aplicação da responsabilidade social (públicos)	2ª Etapa	Qualitativo	Roteiro de Entrevista e Análise Documental	Análise de Conteúdo
Comparar os dados quantitativos obtidos junto às grandes empresas do Vale do Paraíba com os dados obtidos junto às grandes empresas do Estado de São Paulo na última pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).	2ª Etapa	Qualitativo	Roteiro de Entrevista e Análise Documental	Análise de Conteúdo

Figura 15 - Guia sintetizado da pesquisa.

7. RESULTADOS

7.1 Primeira Etapa

Na primeira etapa do estudo, 9 das 29 grandes empresas da região do Vale do Paraíba responderam o questionário, sendo, portanto de 31% a representatividade da amostra. Durante a exposição dos resultados quantitativos alguns dados serão embasados com as opiniões dos gestores das empresas A e B entrevistados durante a segunda etapa da pesquisa.

De acordo com as empresas respondentes todas elas atuam em ações sociais, sendo que 67% há mais de 5 anos (ver figura 16). Desses 67%, 33% são do setor metalúrgico, 22% do setor químico e 11% do setor automotivo. A concentração das empresas que atuam há mais de 5 anos em ações sociais está na área de São José dos Campos a Taubaté no decorrer da Rodovia Presidente Dutra. De acordo com recente pesquisa realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), da Universidade de São Paulo, 48% das empresas pesquisadas mantêm há mais de 5 anos investimentos ininterruptos em projetos e programas sociais (FISCHER, 2004, p.24-25).

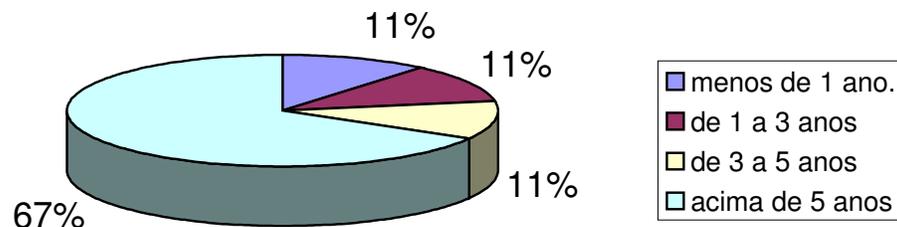


Figura 16: Tempo de atuação social

Em relação à publicação de balanço social ou documento equivalente, 75% delas o publicam. O mesmo percentual de empresas possui código de conduta ou ética.

A pesquisa da FIESP aponta que, entre as grandes empresas do Estado de São Paulo, 33% adotam código de conduta e 41,4% já publicaram balanço social. Os públicos mais citados nos códigos de ética (independentemente do porte da empresa) são detalhados na tabela 4.

Tabela 4 – Públicos mais citados nos códigos de ética (FIESP, 2003).

Áreas de incidência	Total	Número de empregados		
		Até 99	100 a 499	500 ou mais
Empregados	95,7	100,0	92,6	94,7
Consumidores/clientes	77,1	75,0	77,7	78,9
Fornecedores e prestadores de serviço	64,3	58,3	55,5	84,2
Acionistas em geral	58,6	37,5	59,2	84,2
Meio ambiente	40,0	29,1	33,3	63,1
Governo	40,0	20,8	29,6	78,9
Comunidade próxima à empresa	34,3	25,0	25,9	57,9
Concorrentes	32,8	25,0	22,2	57,9
Sindicatos de empregados	31,4	20,8	25,9	52,6
Sindicatos patronais	24,3	12,5	22,2	42,1
ONGs ou entidades da sociedade civil	20,0	8,3	18,5	26,8
Mídia	17,1	12,5	7,4	36,8
Acionistas minoritários	12,8	0,0	0,0	47,4

A atuação social das grandes empresas do Vale do Paraíba pesquisadas neste estudo ocorre principalmente através de doações e projetos conduzidos por terceiros como mostra a figura 17.

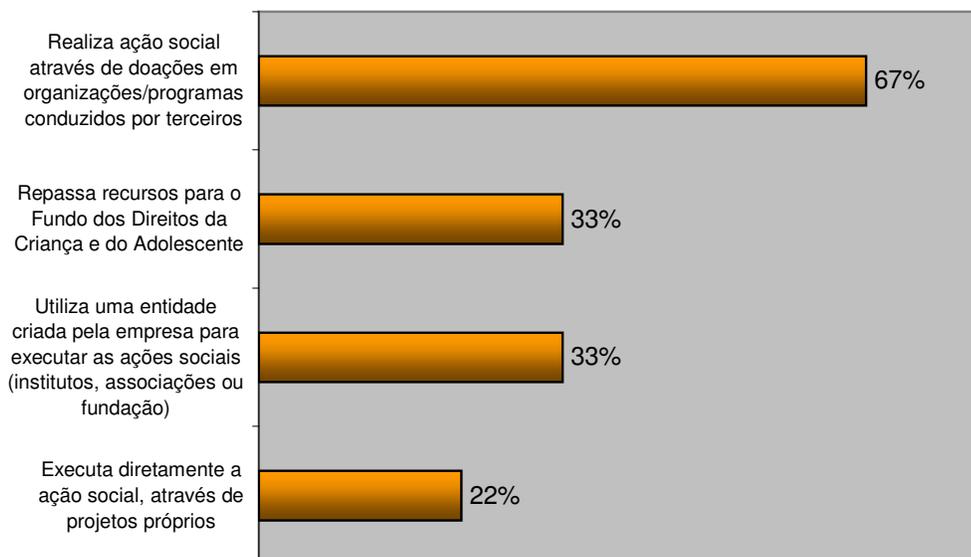


Figura 17: Forma de atuação social

Os percentuais mostram que as empresas da região preferem, pelo menos por enquanto, atuar apoiando os programas de terceiros ou repassando verbas, do que conduzir um programa próprio que seguramente traria maiores custos e necessidade de controle sobre as atividades. Vale mencionar que as empresas que possuem Fundações próprias gozam de benefícios por serem entidades filantrópicas e em alguns casos são motivadas a publicar balanço social justamente para comprovar essa condição.

O gestor da empresa A quando questionado sobre a continuidade da publicação do balanço social, respondeu:

...[] pelo menos a última decisão que eu escutei era de que a gente ia publicar... [] até porque a Fundação precisa disso para conseguir oficializar-se como entidade sem fins lucrativos.

Na pesquisa da FIESP (2003), a tendência em investir em programas de terceiros se confirma e o percentual de grandes empresas com programas próprios se aproxima dos investimentos das grandes empresas do Vale do Paraíba com Fundações e projetos próprios (33% e 22% respectivamente), conforme mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Tipos de Ações (FIESP, 2003).

Tipos de ação	Total	Número de empregados		
		Até 99	100 a 499	500 ou mais
Doação de bens e materiais para pessoas ou instituições	73,0	66,3	78,4	91,1
Doação em dinheiro para pessoas ou instituições	72,7	73,6	72,4	69,6
Apoio a campanha ou projeto desenvolvido por instituições da comunidade	43,1	37,4	42,2	69,6
Apoio a campanha ou projeto desenvolvido pelo poder público	22,5	13,0	26,7	55,4
Empréstimo de espaço ou equipamentos da empresa para projetos	21,1	13,0	27,6	42,9
Prestação de serviço gratuito utilizando know how da empresa	20,6	15,9	17,2	48,2
Campanha ou projeto para a comunidade desenvolvido pela empresa	18,2	8,1	19,8	58,9
Repasse de recursos para o Fundo da Criança e do Adolescente	12,7	5,7	16,4	35,7

Dos projetos sociais das grandes empresas da região pesquisadas, 78% apresentam como finalidade a educação e a capacitação profissional, seguida pela política do meio ambiente (67%) e pela alimentação (56%) (ver figura 17). A atuação social mostra-se menor nas áreas de saúde, esporte e cultura. Atuando dessa forma as empresas propiciam melhores condições de vida ao redor de suas instalações, diminuindo situações de risco social e acabam formando a sua mão-de-obra futura. Nessa linha de raciocínio o gestor da empresa A deu a seguinte declaração:

...[] é fundamental devolver à sociedade e contribuir para que a sociedade evolua, para que a gente tenha condição de manter o nosso negócio de forma sustentável, manter a comunidade ao nosso redor, seja próximo ou mais distante, em uma escala de crescimento, porque só assim em uma sociedade que vive bem, que vive estruturadamente e organizadamente constituída, o negócio da companhia tem sucesso. Se nós estivéssemos em um bolsão de pobreza certamente nós não teríamos um produto adequado a esse público.

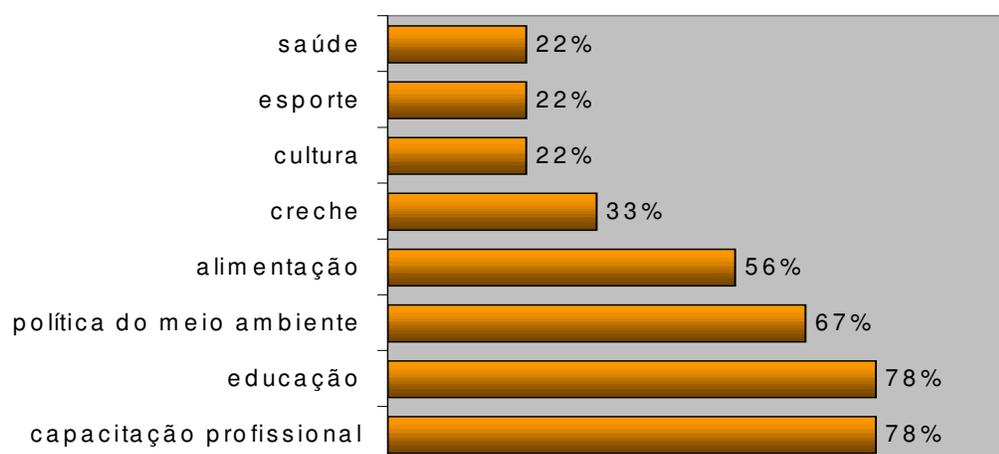


Figura 18: Finalidade dos projetos sociais.

No caso da pesquisa FIESP (2003), educação, capacitação profissional, política do meio ambiente e alimentação também aparecem com destaque na tabela 6.

Tabela 6 – Áreas de investimento social (FIESP, 2003)

Áreas de incidência	Total	Número de empregados		
		Até 99	100 a 499	500 ou mais
Creches / Educação infantil	49,5	47,2	48,3	62,5
Programas e conselhos da área da criança e do adolescente	39,5	33,3	39,7	66,1
Alimentação	38,8	33,7	42,2	53,6
Assistência social	32,1	25,2	38,8	48,2
Saúde	30,6	23,2	36,2	51,8
Esporte	24,2	17,5	29,3	42,9
Educação fundamental	21,1	11,4	25,0	55,4
Profissionalização de jovens	19,9	14,2	18,1	48,2
Cultura	18,2	11,0	15,5	55,4
Meio ambiente / Educação ambiental	17,7	10,6	14,7	55,4
Terceira idade	15,3	14,6	15,5	17,9
Redução da violência / Segurança	15,3	10,2	23,3	21,4
Ensino médio	12,0	6,5	11,2	37,5
Alfabetização de jovens e adultos	8,1	4,1	8,6	25,0
Inclusão digital	7,7	2,8	7,8	28,6
Profissionalização de adultos	7,4	3,3	12,1	16,1
Geração de emprego e renda para grupos da comunidade	6,7	2,4	7,8	23,2
Desnutrição materno-infantil	3,8	2,4	3,4	10,7
Agricultura familiar / Capacitação de pequenos produtores	2,2	0,8	2,6	7,1

Na região Vale Paraibana os maiores beneficiários das ações sociais das grandes empresas são a comunidade em geral, seguida pelos jovens e crianças (ver figura 18).

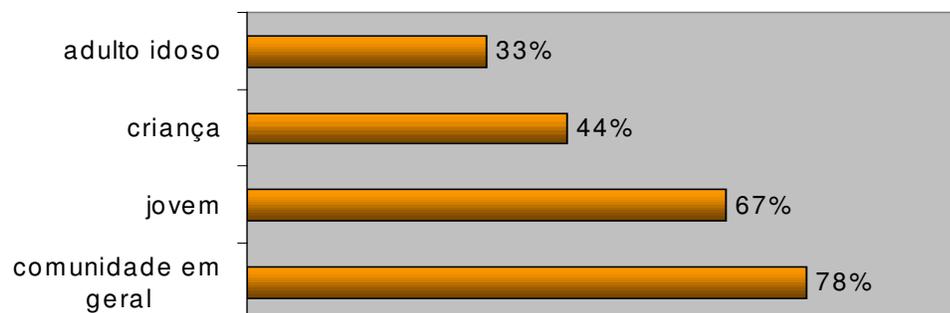


Figura 19: Beneficiários das ações sociais.

Esses dados vão ao encontro da abordagem utilitarista de que os jovens e crianças serão aqueles que criarão laços com a empresa desde pequenos e que, capacitados, futuramente serão potenciais candidatos a fazerem parte do quadro funcional da empresa que colaborou com sua formação. Os principais resultados percebidos pelas empresas da região foram: o interesse maior dos funcionários em ações de voluntariado e o reconhecimento da empresa na comunidade (ver figura 20).

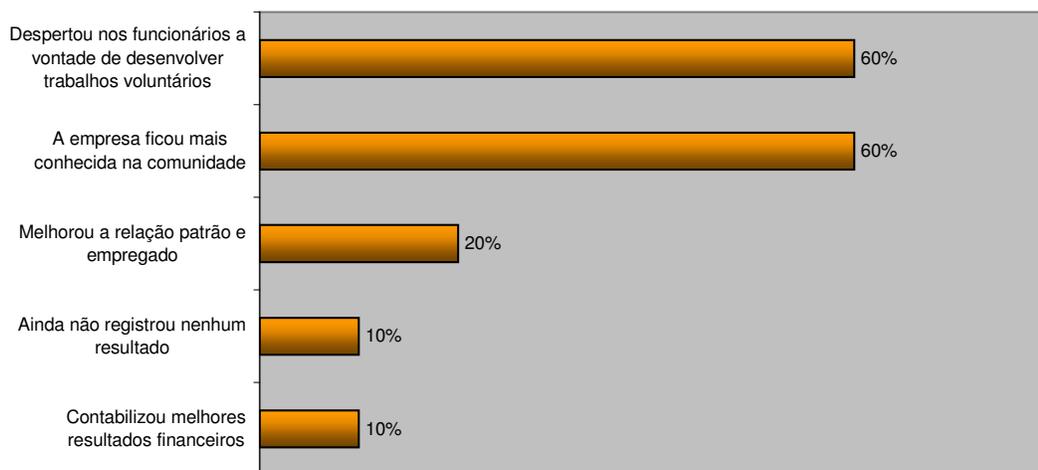


Figura 20: Resultado dos projetos sociais para as empresas.

Pela pesquisa FIESP (2003), a tabela 7 mostra que as empresas do Estado de São Paulo perceberam principalmente a melhora na relação da empresa com a comunidade e do envolvimento dos funcionários com a empresa.

Tabela 7 – Resultados percebidos (FIESP, 2003).

Categorias	Resultados	Número de empregados		
		Até 99	100 a 499	500 ou mais
Interesse pessoal	Trouxe satisfação pessoal para o dono da empresa ou para os acionistas	0,75	0,76	0,72
Fortalecimento do negócio	Melhorou a relação da empresa com a comunidade	0,35	0,50	0,76
	Melhorou o envolvimento dos empregados com a empresa	0,38	0,46	0,70
	Contribuiu para os objetivos estratégicos da empresa	0,26	0,39	0,67
	Melhorou a imagem da empresa junto aos seus clientes	0,27	0,42	0,57
	Ajudou a empresa a reter ou atrair bons empregados	0,23	0,32	0,46
	Houve retorno para a empresa na mídia espontânea	0,12	0,22	0,41
Promoção do bem-comum	Melhorou as condições de vida de pessoas ou da comunidade	0,40	0,52	0,72
	Ajudou a resolver ou minimizar problemas sociais	0,35	0,52	0,69
	Contribuiu para a elaboração de políticas públicas	0,22	0,28	0,47
	Aumentou a capacidade dos beneficiários para garantir com mais autonomia sua sustentação	0,22	0,31	0,45
Dificuldades para a empresa	Trouxe excesso de pedidos de apoio que a empresa nem sempre consegue atender	0,27	0,39	0,57
	Trouxe aumento de custos para a empresa que nem sempre compensa os retornos	0,21	0,19	0,20
	Trouxe algum tipo de dificuldade para o negócio da empresa	0,03	0,04	0,03

Essas respostas foram classificadas dentro da categoria fortalecimento dos negócios. Bastante significativo foi também o índice de melhoria das condições de vida da comunidade (0,72) e a satisfação pessoal do dono ou acionista (0,72).

A própria categorização da pesquisa FIESP (2003) demonstra que a maior parte dos resultados acabam encaixando-se na categoria de fortalecimento do negócio, abordando principalmente a relação com a comunidade e a imagem da empresa. Isso significa maior chance de reter funcionários, menor probabilidade de litígios envolvendo a comunidade e retorno de imagem com possível valorização da marca.

Quanto à participação em ações sociais, as empresas do Vale do Paraíba confirmam o interesse dos funcionários. Em 89% delas os funcionários participam das ações sociais.

Todas as empresas divulgam internamente seus projetos e ações e nenhuma deixa de ter alguma forma de divulgação (ver figura 21).

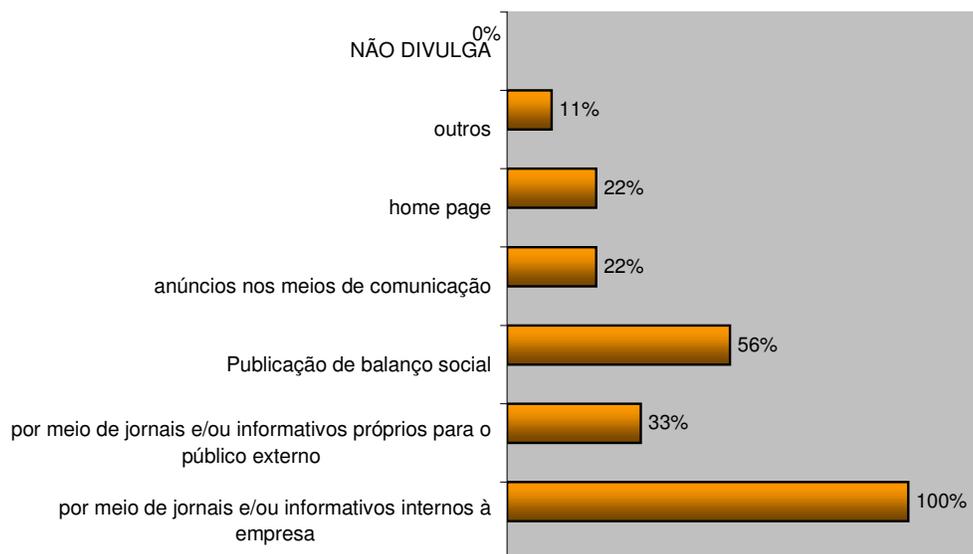


Figura 21: Divulgação das ações sociais.

A pesquisa da FIESP (2003) não possui dados quanto à divulgação das ações sociais e quanto à participação dos funcionários em programas sociais, porém ressalta que as empresas têm buscado incentivar o voluntariado de diversas formas (programas próprios de voluntariado, permissão para uso do horário de trabalho, divulgação interna de grupos de voluntários entre outras).

Quanto a incentivos fiscais, 78% das empresas da região se utilizam de algum tipo de incentivo.

Pelos dados da pesquisa da FIESP (2003), estima-se que as grandes indústrias que integram o cadastro da FIESP-CIESP investem cerca de R\$798.439,00/ano em ações sociais para a comunidade. Segundo a FIESP (2003), outras pesquisas apontaram que muitas empresas não se engajam na realização de ações sociais em benefício da comunidade, alegando falta de incentivos por parte do governo e dificuldade para mobilização de recursos financeiros próprios para gerir ou realizar tais ações. Percebe-se pela tabela 8, que as grandes empresas são as que mais se utilizam de incentivos, ainda que o percentual seja menor que 50%. No Vale do Paraíba os incentivos ocorrem principalmente na forma de isenção de uma porcentagem de algum imposto, porém as empresas reclamam da burocracia para se obter a isenção. O gestor da empresa B expôs a situação que vivenciou.

...[] as leis de incentivo fiscal, na verdade desestimulam você a procurar por esses benefícios. .. [] eles são altamente burocráticos. Você às vezes quer ajudar um projeto, mas é tanto papel, tanta coisa para você ir atrás que se torna inviável pelo ganho que você vai ter

com o desconto de IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano), com o desconto de ISS (Imposto Sobre Serviços). Não compensa. Nós já fizemos vários projetos com leis de incentivo municipais mas a gente tem esse probleminha. A empresa se beneficia em nível nacional da lei Houanet, então em todo tipo de incentivo, é lógico, a empresa ganha por um lado e a sociedade ganha por outro lado.

Isso vai ao encontro de um dado levantado pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), da Universidade de São Paulo, que aponta que das 48% das empresas pesquisadas que atuam há mais de 5 anos em ações sociais, 52% aumentou o volume de dinheiro investido sem que para isso houvesse incentivos fiscais que levassem a tal decisão (FISCHER, 2004, p.24-25).

Já o gestor da empresa A enfatiza:

...[] Ela (a empresa) procura sem dúvida obter essas vantagens na medida em que elas são recursos disponíveis.

Tabela 8 – Incentivos (FIESP, 2003).

Incentivos	Número de empregados	Utilização			
		Sim	Não, mas conhecia	Não e não conhecia	Total
Dedução de doações para entidades sem fins lucrativos reconhecidas como de utilidade pública	Até 99	7,2	45,0	47,8	100,0
	100 a 499	15,5	54,6	29,9	100,0
	500 ou mais	23,5	60,8	15,7	100,0
	Total	11,6	49,7	38,7	100,0
Dedução de doações aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente	Até 99	3,1	43,1	53,8	100,0
	100 a 499	16,7	53,9	29,4	100,0
	500 ou mais	35,8	45,3	18,9	100,0
	Total	11,4	46,3	42,3	100,0
Dedução para doações ou patrocínios a projetos culturais	Até 99	2,3	53,0	44,7	100,0
	100 a 499	5,2	66,7	28,1	100,0
	500 ou mais	39,6	47,2	13,2	100,0
	Total	8,5	55,8	35,7	100,0
Dedução para investimentos na produção de obras audiovisuais	Até 99	0,0	41,1	58,9	100,0
	100 a 499	4,3	56,6	39,1	100,0
	500 ou mais	8,3	66,7	25,0	100,0
	Total	2,3	48,7	49,0	100,0

Em relação ao meio ambiente, todas as grandes empresas da região do Vale do Paraíba praticam coleta seletiva e reciclagem de resíduos. Não foi especificado na pergunta o tipo de reciclagem feita. Somente 11% das empresas que responderam a pesquisa ainda não desenvolveram nenhum tipo de ação ligada ao meio ambiente (ver figura 22).

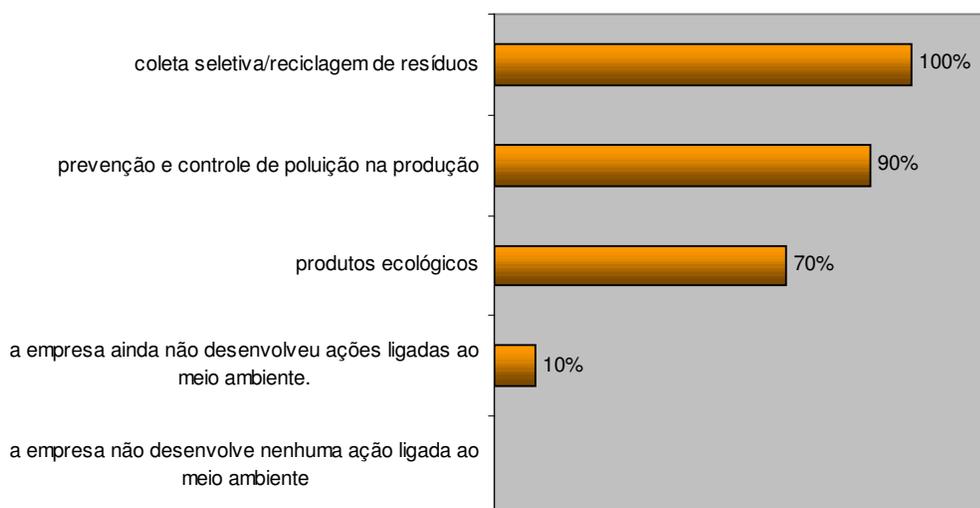


Figura 22: Ações ligadas ao meio ambiente desenvolvidas pelas empresas

O alto percentual de empresas que fazem coleta seletiva e que trabalham de forma preventiva explica-se pelo fato de 78% delas estão a caminho de se certificar na norma ISO14000 ou já são certificadas (ver figura 23).



Figura 23: Certificação Ambiental.

Todas empresas responderam ter políticas voltadas para a responsabilidade social. As mais citadas foram políticas relacionadas à segurança e saúde no trabalho e políticas ambientais.

Os dados da tabela 9 da FIESP (2003) sobre meio ambiente comprovam que as grandes empresas demonstram relevante preocupação com o assunto, apresentando altos percentuais para atividades de controle como normas, políticas e programas de

melhoramento ambiental, redução de consumo de energia e reciclagem. A preocupação faz sentido uma vez que infringir leis ambientais podem acarretar em multas que, se não são altas, podem afetar a reputação da empresa. Outro aspecto é o financeiro. Com a competitividade cada vez mais acirrada, o desenvolvimento de tecnologia amigável ao meio ambiente e a prática de redução de consumo de energia e geração de resíduos trazem reduções de custos importantes além do retorno de imagem por causa do comportamento ambiental exemplar.

Tabela 9 – Ações relacionadas ao meio ambiente (FIESP, 2003).

Tipos de ação	Número de empregados		
	Até 99	100 a 499	500 ou mais
Possui normas e procedimentos de prevenção de riscos à saúde e segurança dos funcionários	85,6	95,4	98,3
Implantou processos de destinação adequada de resíduos	68,9	89,2	93,0
Busca reduzir o consumo de insumos (energia, água, matérias-primas, produtos tóxicos)	69,1	83,2	87,9
Monitora e controla regularmente possíveis impactos da atividade sobre o meio ambiente	50,7	71,7	91,4
Possui programa de reutilização ou reciclagem de resíduos	51,2	66,7	91,1
Faz coleta seletiva de lixo	48,9	64,3	81,4
Inclui a questão ambiental no planejamento estratégico do negócio	36,6	56,2	86,0
Desenvolve ações de educação ambiental para os empregados	27,6	48,8	79,3
Fornece aos clientes informações sobre possíveis danos ambientais resultantes do uso de produtos	30,0	32,4	61,5
Possui política de gestão ambiental (metas de minimização de impacto, plano de ação etc.)	20,1	47,9	76,3
Possui uma área responsável pelas questões de meio ambiente	16,6	48,8	83,1
Controla o impacto ambiental de atividades externas (transportes, entrada/saída de materiais)	21,6	40,9	72,2
Desenvolve programas de melhoramento ambiental ligados à sua área de negócio	16,3	44,6	80,7
Discute com fornecedores suas responsabilidades por impactos ambientais	22,6	32,2	67,3
Está certificado pela norma ISO 14001 ou equivalente	4,2	10,4	48,3
Desenvolve ações de educação ambiental para os familiares de empregados	4,8	9,7	40,4
Participa de alguma Bolsa de Resíduos	7,5	8,5	24,5

Dentre as 9 empresas entrevistadas foram selecionadas por acessibilidade duas empresas que já publicaram ou publicam balanço social ou documento equivalente para realização da segunda etapa da pesquisa.

7.2 Segunda Etapa

Nesta etapa foram entrevistados os gestores de duas empresas da região que publicam balanço social ou documento equivalente.

A empresa objeto do estudo foi analisada levando em consideração as categorias baseadas nas variáveis levantadas por Borger (2001, 87 - 95) aliadas aos indicadores de Hopkins, através do seguinte modelo de análise.

Princípios de Responsabilidade Social	Processos de Capacidade de Resposta social	Resultados/Ações de Responsabilidade Social
Legitimidade	Percepção do Ambiente	Efeitos nos <i>stakeholders</i>
Responsabilidade Pública	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	
Arbitrio dos executivos	Administrações de questões	
Liderança e Compromisso	Políticas e estratégias Procedimentos e práticas gerenciais	Projetos e investimentos sociais

Quadro 1 – Indicadores de Responsabilidade Social

7.3 Análise dos indicadores e categorização – Empresa A

Para cada princípio utilizou-se primeiramente o detalhamento das categorias levantadas por Borger para depois analisar-se os aspectos levantados por Hopkins.

7.3.1 NÍVEL I – Princípios de Responsabilidade Social

a) Liderança e compromisso

Princípios da Responsabilidade Social Empresarial na Missão, Visão e Valores da Empresa

Em relação ao papel que a empresa tem, o gestor acredita que a empresa deve dar respostas às demandas sociais dos *stakeholders*.

... [] A empresa entende que na verdade todos os *stakeholders* são importantes e nós temos que prestar contas a todos eles. Nós entendemos que devemos tanto aos nossos acionistas quanto a governo, comunidade e sociedade próxima a fábrica, empregados uma série de respostas... [] de modo que a gente entende que eles fazem parte do dia-a-dia do nosso negócio.

De acordo com o resultado que a empresa tem em virtude dos recursos fornecidos pela sociedade, ele entende que a empresa tem que dar um retorno social. De acordo com a visão do gestor da empresa A, a organização assume seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Em seus princípios e valores uma gama de *stakeholders* é citada e é reforçada a posição de empresa cidadã que contribui para o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida, bem como para o zelo em relação ao meio ambiente e à saúde e segurança no trabalho.

As relações éticas também são explicitadas no texto. Vale ressaltar a ordem que a empresa dispôs as partes interessadas em sua missão, formada por nove princípios:

1º Consumidor: é enaltecido o desejo de exceder as expectativas do cliente por meio do oferecimento de produtos e serviços com qualidade, baixo custo, segurança e excelência.

2º Acionista: garantir o retorno sobre o capital investido.

3º Funcionários: exalta-se a criação de condições para que os funcionários sintam-se motivados, comprometidos e orgulhosos em fazer parte da empresa.

4º Qualidade: enfatizada como presente em todas as ações;

5º Relações éticas sempre;

6º Comunicação entre funcionários, fornecedores e sindicatos;

7º Atuação junto à comunidade em que a empresa está inserida;

8º Cuidado com a saúde e segurança no trabalho

9º Compromisso com o meio ambiente

Fica clara a priorização das relações de mercado (acionistas, força produtiva e clientes) aparecendo posteriormente os demais *stakeholders*. No texto do relatório global da empresa confirma-se essa priorização, apesar da argumentação pró-consumidor.

...[] as empresas são obrigadas a atuar em linha com as considerações econômicas. Sua principal função econômica é criar valor e satisfazer as necessidades de seus clientes. Para garantir que as empresas podem atuar assim no longo prazo as mesmas devem estar cientes dos impactos sociais e ecológicos em suas operações e levar isso em consideração em suas políticas.

Existência da função Responsabilidade Social Empresarial

De forma a reafirmar seus valores e mostrar seu comprometimento com o desenvolvimento social dos países em que está instalada a empresa criou uma Fundação, cujo principal objetivo é melhorar a qualidade da educação no país. A missão da Fundação está alinhada com a missão corporativa, porém enfocando a educação como sendo o norte para suas atividades sociais. Segundo o gestor, a Fundação teve seu papel redefinido a partir de 2002:

... [] A Fundação tinha na verdade um envolvimento muito maior com atividades internas da companhia e a partir de 2002 ela começou a buscar o público externo. Com isso cada unidade da empresa adotou ou buscou identificar as necessidades da sua região mais especificamente com uma premissa básica de que a fundação teria uma destinação de verba voltada à educação.

Entretanto, hoje na região quem se pronuncia dentro da empresa em relação à Responsabilidade social é a área de RH. Há o objetivo de desatrelar o RH das funções de responsabilidade social e passar essas atribuições inteiramente para a Fundação. Segundo o gestor a atividade requer um envolvimento maior e requer um profissional especializado.

...[] a gente entende que como é uma atividade que requer um envolvimento maior deve ter um profissional especializado para tocar esse assunto, não deve mais ficar sob a guarda específica da área de RH e até para evitar confusões e também para que a gente realmente caracterize a fundação como fundação, mesmo que ela tenha um reflexo sobre os funcionários da companhia, mas para que a gente tenha uma área só como responsável, senão a gente acaba dispersando energia, dispersando recursos com projetos que podem não ser todos voltados para o mesmo fim.

Atualmente a Fundação não tem nenhuma pessoa alocada na região. A única pessoa da região que participa da Fundação é o gerente-geral da empresa.

Participação em entidades e associações profissionais e sociais

No tocante às parcerias com entidades sociais e empresariais, corporativamente a empresa possui parcerias com o Instituto ETHOS, com o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), com o CEBDS, Centro de Estudos e Pesquisa, Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), Instituto da Cidadania, *Junior Achievement* entre outras.

b) Legitimidade

Analisando a empresa no tocante aos indicadores de Hopkins, no quesito Legitimidade a empresa possui um código de ética. Porém trata-se de um documento bastante simplificado em que o funcionário toma ciência de que não deve existir conflito de interesses entre ele e a empresa. Verifica-se, portanto a preocupação ética nos negócios, porém sem o detalhamento sobre situações. Na entrevista com o gestor foi verificado que a unidade localizada na região possui um código de conduta, porém o mesmo não aborda questões sociais como discriminação a minorias ou assédio sexual, por exemplo.

...[] Na verdade o código de ética é algo muito básico. Ele fala exclusivamente das relações que a pessoa possa ter em relação a outros interesses fora da companhia ou que tenham relações com a companhia. Então ele assina uma carta que é a nossa chamada carta norma. E acabou. Bem simplificado. Nós temos na matriz uma preocupação muito maior em relação a isso aqui no Brasil nós simplesmente fizemos. Lá eles têm definições mais precisas. Aqui nós não demos esse passo ainda.

c) Responsabilidade Pública

Quanto à responsabilidade pública existiram 26 reclamações da empresa relativas ao ano de 2003 no Órgão de Proteção ao Consumidor (PROCON), porém trata-se de um percentual muito pequeno em relação ao número de produtos colocados no mercado (inferior a 0,02%). Devido ao tipo do negócio, as reclamações são tratadas por uma área de atendimento ao cliente e em assistências técnicas. Das 26 reclamações, 69% foram atendidas pela empresa (PROCON, 2005).

Existe investimento em P&D por meio de convênios com Universidades. Atualmente investe em pesquisa e desenvolvimento para utilização de tecnologia verde em seus produtos.

A empresa criou na região cerca de 6000 empregos.

d) Arbítrio dos Executivos

Em relação ao arbítrio dos executivos não há registros de condenação por atividades ilegais. Os executivos foram treinados no código de ética.

7.3.2 NÍVEL II – Processos de Capacidade de Resposta Social

a) Políticas e Estratégias

Políticas de Responsabilidade Social Empresarial

A empresa possui no âmbito corporativo uma política voltada para o Desenvolvimento Sustentável. Abaixo seguem trechos adaptados da política global da empresa:

Vários itens da política reforçam os aspectos sociais e ambientais como fundamentais na postura que a empresa adota perante seus públicos:

...[]A empresa tem um modelo para uma política corporativa de longo prazo que enquadra não somente aspectos econômicos como ecológicos e sociais.

O sucesso comercial aliado à proteção ambiental e à competência social faz parte da competitividade global da companhia;

A empresa tem como objetivo desenvolver tecnologias avançadas levando em consideração a proteção ambiental e a aceitação social.

Adaptando-se à globalização, ser ambientalmente e socialmente compatível é a tarefa de uma política corporativa responsável e moderna.

Junto com o sucesso econômico os objetivos primários da campanha incluem a aceitação ambiental de seus produtos e a redução do consumo de recursos naturais.

Há também menção à responsabilidade social interna nos itens que abordam a importância dos funcionários, as relações com sindicato conforme segue:

...[] Os direitos dos funcionários, o desenvolvimento pessoal, a previdência social e a participação nos lucros e resultados são considerados elementos vitais na política corporativa.

O espírito de cooperação e parceria é a base da colaboração entre o corpo diretivo e os representantes dos empregados.

Na região o gestor confirma a boa relação com os empregados que fazem parte do sindicato:

...[] a companhia tem até por uma determinação da sua matriz a preocupação de que todo representante do empregado deva ser reconhecido como tal, não só por uma questão legal, que a lei já o protege com algumas condições, mas porque nós entendemos que é fundamental que nós tenhamos interlocutores eleitos e representativos para garantir que em uma eventual diferença de entendimentos ou de posições a gente tenha gente com quem a gente possa conversar de uma forma inteligente e sadia saudável e que nos leve a uma condição de consenso.

Outros *stakeholders* como os fornecedores, o governo e a sociedade em geral também são citados:

...[] A empresa promove uma abordagem de negócios ambiental e socialmente compatível com seus fornecedores. Independentemente de onde operar a empresa se considera uma parceira da sociedade e da esfera política.

Em relação aos fornecedores, na região os valores da empresa não têm sido reforçados e nenhuma auditoria social foi implementada. Nesse sentido somente uma ação foi tomada com o envio de uma carta para fornecedores não permitindo o trabalho infantil.

...[] Nós temos uma preocupação em relação a isso (requisitos éticos para os fornecedores) mas eu diria a você que ainda não uma coisa perceptível. O que nós fizemos foi uma carta a todos os nossos fornecedores procurando deixar bem claro que a empresa não compactuaria e não manteria no seu quadro de fornecedores aqueles que estivessem infringindo alguma legislação, principalmente num momento em que nós tivemos a promulgação do estatuto do menor. Então a eliminação do trabalho infantil era uma das premissas naquele momento. Essa foi uma comunicação forte da companhia para todos os seus fornecedores.

Inclusão da Responsabilidade Social Empresarial na estratégia geral da empresa

A inclusão da responsabilidade social empresarial na estratégia da empresa aparece principalmente no tocante ao desenvolvimento de inovações tecnológicas ecologicamente corretas. Alinhado com essa postura, há na região um desenvolvimento que utiliza fibras naturais como revestimento no lugar de plástico, que é muito ofensivo ao meio ambiente quando no fim de sua vida útil.

b) Processos e práticas gerenciais

Formalização da Responsabilidade Social Empresarial

Conforme mencionado anteriormente, a formalização da responsabilidade social ocorre no nível da corporação através da política de desenvolvimento sustentável e da assinatura de acordos internacionais como o *Global Compact*. No nível local os processos e procedimentos da empresa estão contidos dentro do seu sistema integrado de gestão, porém no tocante à responsabilidade social o que se pode evidenciar facilmente são os requisitos legais (acordos com sindicatos, leis trabalhistas, políticas de segurança no trabalho e medicina ocupacional). Atualmente a empresa é certificada na ISO 9000 e na ISO 14000, o que garante a atuação preventiva da empresa em relação ao meio ambiente. Sendo assim não existe um procedimento específico ou mesmo diretrizes formais sobre responsabilidade social, que excedam os requisitos legais, que tenham sido desenvolvidas localmente. Tal formalização somente é encontrada na documentação da Fundação criada pela empresa.

É importante ressaltar que documentar uma política ou diretriz não é garantia de implementação das mesmas, uma vez que envolve treinamento e comprometimento da alta administração. Porém, a formalização ajuda a reforçar aquilo que a organização acredita que deve nortear suas ações.

Avaliação do Desempenho Social

Quanto à avaliação existem auditorias internas e externas. As áreas internas são auditadas perante os padrões e indicadores estabelecidos nos procedimentos para que se assegure a manutenção do sistema. Periodicamente a empresa é auditada de acordo com os requisitos contratuais da ISO 9000 e ISO 14000.

Externamente a empresa tem uma rotina para verificação de seus fornecedores contra seus padrões de qualidade. O enfoque maior é realmente a qualidade do produto, porém aspectos relacionados ao meio ambiente também são englobados. Quando da época da publicação do balanço social de 2002, a empresa enviou um comunicado aos fornecedores repudiando e proibindo o trabalho infantil.

A forma que a empresa utiliza para monitorar a responsabilidade social interna é a pesquisa de clima organizacional (feita quando a empresa entende ser necessária). A última foi feita junto à Revista Exame.

Capacitação e aprendizagem

Os funcionários são treinados em todas as rotinas do sistema de forma a garantir sua efetiva implementação. A princípio não há intenção de buscar a certificação na SA 8000.

Comunicação e informação

No relatório anual da empresa a comunicação é enfatizada:

...[] estar aberto ao diálogo significa não somente receber convites para participar de discussões, mas ativamente procurar um contato direto com os grupos de interesse.

A comunicação para os funcionários ocorre por meio de quadros de avisos, boletins, *intranet*, *internet*, além de eventos.

A comissão de fábrica também é um canal de comunicação utilizado. Encontros, *workshops* e palestras são usados internamente em menor escala e também com fornecedores.

A publicação do Balanço Social também é uma forma de comunicação direta com todas as partes interessadas. Segundo o gestor, a divulgação das ações empreendidas pela empresa é fundamental.

...[] A gente faz questão de divulgar para os funcionários as ações realizadas pela empresa nas suas mais variadas unidades. Fica claro que a companhia tem uma preocupação social, seja direta ou indiretamente, muitas vezes até em parceria com seus sindicatos nas localidades onde elas se encontram para que a gente tenha condições de devolver para a sociedade um pouco daquilo que a gente acaba obtendo dela.

c) Percepção do Ambiente

Quanto à percepção do ambiente a atuação é reativa existindo áreas específicas para dar tratamento a determinadas demandas sociais. Não existe um mecanismo que consiga entender as demandas sociais de forma genérica e dar uma tratativa às mesmas.

Recentemente houve uma demanda social relacionada ao meio ambiente envolvendo a empresa. Um lavrador utilizou um produto que contaminou a sua produção e ele alegou que sua produção foi perdida devido à água que a empresa despejava nas proximidades estar contaminada. Depois da contratação de especialistas foi comprovado que os limites dos testes haviam sido respeitados pela empresa.

Como já foi citado anteriormente, a pesquisa de clima organizacional junto aos funcionários não é feita regularmente.

d) Gerenciamento dos Stakeholders

Em relação ao gerenciamento de *stakeholders*, não há um corpo analítico para as questões sociais. Isso fica evidente pela carência de políticas locais elaboradas na área.

Apesar da forte atuação na área da qualidade e a familiaridade com auditorias, não existem procedimentos para auditorias éticas.

A empresa publica balanço social, porém o relatório da Fundação fornecido para análise não segue o modelo do IBASE e não contém muitos dados quantitativos que permitam que se faça a comparação com a empresa B.

e) Administração de Questões

Quanto à administração de questões, as políticas corporativas não foram desdobradas para a empresa localizada no Vale do Paraíba. Para casos em que existe um funcionário usuário de drogas, por exemplo, a área de Recursos Humanos é acionada para suportar a situação. Quando o problema é relacionado a desvio de dinheiro a área de auditoria é envolvida. A atuação da área de RH acaba sendo reativa na maioria das vezes. O trabalho preventivo é normalmente feito para demandas sociais relacionadas à saúde na época da semana de Segurança e Saúde Ocupacional, com palestras e campanhas.

7.3.3 NÍVEL III – Resultados/Ações de Responsabilidade Social

a) Projetos e ações

Projetos orientados para a atuação social

O principal programa na região envolve a área educacional. Em 2002 a entidade criada pela empresa passou a ter foco externo e não mais no funcionário. A premissa foi investir em educação.

...[] O motivo foi a deficiência de leitura evidenciada junto às instituições da região. Cada unidade da empresa buscou identificar as necessidades da sua região mais especificamente com uma premissa básica de que a Fundação teria uma destinação de verba voltada à educação. ...[] Cada gerente de Recursos Humanos, em conjunto com os responsáveis da Fundação, procurou identificar as necessidades. O que também é uma necessidade da gente de observar sempre algo que esteja também a vista da comunidade, como necessidade da comunidade. Não pode ser um programa completamente “alienígena”. Você tem que identificar de fato o que a comunidade precisa e a partir dessa necessidade apresentar uma solução, uma proposta que dê algum encaminhamento.

Segundo o gestor, o contato com a Prefeitura local foi determinante para entender qual deficiência deveria ser abordada pela empresa.

...[] Basicamente foi através de um contato com a própria prefeitura na verdade nós iniciamos um trabalho aqui no bairro em frente à fábrica. Este trabalho vinculado à escola procurou dar um pouco mais de informação e trazer a própria comunidade para olhar a escola com mais cuidado e ali nós identificamos que havia necessidade de um trabalho. Em conjunto com a Secretaria de Educação discutimos o que poderia ser feito e o que já existia de experiência no estado de São Paulo que poderia ser utilizado para auxiliar no desenvolvimento dessas crianças. E aí identificamos que o projeto poderia ser na verdade uma alavanca para melhoria da qualidade do ensino e ao mesmo tempo da capacidade das crianças em desenvolver sua capacidade de leitura. A vontade da comunidade é respeitada. Em outras unidades a comunidade requer um trabalho mais assistencialista e em outras um trabalho mais forte de desenvolvimento.

A empresa teve um pequeno programa de voluntariado, porém na prática ainda não há sustentação. A iniciativa em termos de voluntários partiu dos funcionários.

Na verdade nós fizemos um programa pequeno de estímulo aos nossos empregados voluntários. Inclusive está no plano para este ano que a gente faça um trabalho maior de divulgação e mobilização de voluntários. Num primeiro momento nós não tínhamos idéia de quanto isso representaria em termos de capacidade e o trabalho do programa focado em leitura começou a crescer de tal forma que agora a gente percebe que há uma necessidade maior de envolvimento de voluntários e devemos de uma forma bem organizada, quer dizer, cadastrando voluntários e identificando não só este projeto, mas outros projetos das comunidades, quais deles podem ser projetos que recebam os ossos funcionários voluntários. E mais do que isso, identificar os nossos funcionários que são voluntários e que nós desconhecemos e que atuam em vários projetos da comunidade.

O envolvimento foi grande na Campanha de Cobertores, que foram distribuídos em entidades da região. Existem grupos isolados trabalhando na fábrica com ajuda a entidades de crianças aidéticas. Entre algumas ações do grupo estão almoços beneficentes para ajudar na melhoria da sede da instituição, ajuda ao asilo da cidade e doações em geral.

A empresa fez trabalho de prevenção à AIDS, porém o gestor reforça que o foco é educação.

...[] a empresa se destacou e vem se destacando muito fortemente em trabalho de prevenção à AIDS. Temas que de fato mostram uma necessidade de atuação mais expressiva da companhia. Portanto a AIDS foi um deles e a questão da educação é outra. Nós percebemos que onde nós temos condição de oferecer alguma coisa seja, um empregado nosso como voluntário ou um recurso nosso atrelado a alguma instituição com capacidade de desenvolver um projeto na região de uma forma bem estruturada, com total transparência, com total profissionalismo para condução do projeto, nós atuamos. Agora

o eixo fundamental da Fundação mesmo definido pelo seu conselho é a educação então é ali que nós temos que focar.

A empresa focaliza especialmente a criança e o jovem. Em 2004, ainda deve ser promovido um encontro de orientação profissional para filhos de funcionários e jovens da comunidade.

...[] Nosso programa vai da criança até o jovem. Na verdade a gente fala da formação que se inicia no primeiro ano e vai até o último ano escolar, ou seja, pré-escolar. Nós temos um trabalho que nós já desenvolvemos nos anos anteriores e queremos desenvolver este ano também que é uma espécie de encontro de orientação profissional para filhos de empregados e jovens da comunidade onde nós abrimos as portas da companhia e colocamos profissionais para falar das várias profissões na verdade com o intuito de indicar um possível caminho para que eles possam seguir na vida profissional deles, ou na carreira deles. Então é um encontro mesmo de orientação profissional que a gente procura realizar anualmente.

Quanto aos resultados trazidos pelo projeto social focado em leitura a empresa recebe uma prestação de conta. Hoje o resultado é quantitativo (abrangência de 90% da rede escolar municipal).

Na verdade ocorre uma prestação de contas anual que vai para a diretoria da companhia e para a gerência de fábrica. Anualmente nós temos a presença do nosso representante da Fundação conosco trazendo os resultados que ele conseguiu mensurar junto à Prefeitura, junto ao organismo que vem conduzindo esse projeto conosco, ou seja, trazem-se elementos que já foram definidos no início; a gente estabelece parâmetros e indicadores para avaliar o resultado do trabalho e com base neles são apresentados os resultados obtidos ao longo do ano. Num primeiro momento nós fizemos um trabalho muito mais quantitativo do que qualitativo e a tendência agora é caminhar para uma coisa mais qualitativa mesmo.

Os resultados trazidos para a empresa ainda não são mensuráveis, mas na opinião do gestor, existe resultado na forma de reconhecimento de que a empresa é socialmente responsável e que se preocupa com os problemas da região buscando oferecer uma alternativa para minimizar problemas da região.

...[] Existem alguns resultados, talvez não mensuráveis. Primeiro de fixar efetivamente a marca da empresa como uma marca que é responsável, uma empresa que é responsável do ponto de vista social, que ela não vai resolver todos os problemas do país, da região ou da localidade em que ela está inserida, mas que ela não está descolada desses problemas, ou seja, de fato ela se preocupa com isso e procura de alguma maneira oferecer alguma alternativa dentre muitas que existem para minimizar problemas ou resolver alguns problemas que a comunidade possui. Segundo, que junto ao próprio empregado da companhia é perceptível que a empresa não está preocupada única e exclusivamente só com o resultado financeiro, de que ela realmente olha para sua comunidade, olha para o local onde ele mora, para o local onde ele vive e para o local onde ele ou os filhos ou a esposa os familiares estudam, aprendem de uma forma mais positiva. E a gente percebe que os funcionários reconhecem

isso, reconhecem que a empresa tem uma atuação externa importante, pode não ser ainda a ideal, mas que tem uma atuação isso é reconhecido.

O gestor avalia que é importante mostrar que a empresa não está preocupada exclusivamente com o resultado financeiro. Entretanto, ele alerta que quando a situação de negócios não é boa é difícil a atuação ser percebida pelos funcionários.

Investimentos na Responsabilidade Social Empresarial e na formação e alocação de recursos

Sobre orçamento da Unidade do Vale do Paraíba, o valor aprovado para o ano de 2004 em responsabilidade social está em torno de 80 mil reais/ano. Ele inclui o projeto voltado para educação e o trabalho de orientação profissional a ser realizado. Quanto a incentivos fiscais a empresa procura se utilizar de todos, porém o gestor não soube dizer se o principal projeto da região traz benefícios fiscais à empresa.

... [] Eu não saberia te dizer porque isso é feito pelo pessoal da área tributária em outra unidade da empresa. O que eu saberia te dizer é que tudo aquilo que é possível a gente obter de retorno nós fazemos questão de obter até por conta da expectativa que a empresa tem é maximizar seus resultados. Isso não significa que eu faço uma política social só por causa do retorno. Eu entendo que isso também faz parte da manutenção de um clima favorável dentro da companhia, de reconhecimento de que o empregado tem aqui um bom lugar para trabalhar, de que também é interessante que ele permaneça conosco.

No país a empresa investiu aproximadamente 2,8 milhões de reais em ações ambientais em 2004.

Em relação a benefícios aos funcionários a empresa oferece:

- Boa política salarial (dentro do Vale do Paraíba);
- PLR acima da média da região;
- Plano médico e transporte;
- Convênios a entidades educacionais
- Existem pessoas com bolsas de estudo e redução de mensalidades;
- Escola de idiomas com descontos;
- Clube;
- Cooperativa (facilidade);
- Banco próprio;
- Desconto para produtos

b) Efeitos nos Stakeholders Internos

Quanto aos *stakeholders* internos, os executivos foram treinados no código de ética. Os funcionários recebem os benefícios previstos em lei, sendo um dos mais importantes a Participação nos Lucros e Resultados. Existem facilidades como acesso à cooperativas de empréstimo e banco. O relacionamento com o sindicato é estável, existindo inclusive alguns programas em conjunto no âmbito corporativo. Quanto aos períodos de demissões a empresa tem procurado minimizar o impacto destas por meio de acordos com o sindicato.

c) Efeitos nos Stakeholders externos

Quanto aos *stakeholders* externos, existe um pequeno percentual de *recalls* ocorrido em 2002 (representando menos 0,1% dos produtos colocados no mercado e, como já citado anteriormente, reclamações no PROCON também em pequena proporção).

A empresa é certificada na ISO 14000, portanto seguindo os padrões e procedimentos ambientalmente adequados. Em relação ao meio ambiente a empresa é certificada e cobra isso dos fornecedores. A empresa investiu cerca de 2,8 milhões de reais em 2004 em projeto de reaproveitamento de água usada no processo produtivo.

Em relação à comunidade, a empresa tem envolvimento direto em um programa educacional, cujo investimento anual gira em torno de 80 mil reais.

No tocante aos fornecedores, não é feito o desdobramento do código de ética e não há informação de litígios relacionados a demandas sociais. Recentemente a empresa enviou comunicado aos fornecedores especificamente com enfoque no repúdio de trabalho infantil e escravo.

Quanto aos efeitos institucionais a empresa não gerou melhoria nas políticas públicas ou mesmo teve esta atuação evidenciada.

7.4 Análise dos indicadores e categorização – Empresa B

7.4.1 NÍVEL I – Princípios de Responsabilidade Social

a) Liderança e compromisso

Princípios da Responsabilidade Social Empresarial na Missão, Visão e Valores da Empresa.

Na Missão da empresa percebe-se especificamente o forte compromisso com os acionistas.

Atuar com segurança e rentabilidade em suas atividades fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos acionistas...

O compromisso com a responsabilidade social é enfatizado na declaração da Visão da empresa.

A empresa quer ser líder em seu segmento atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social.

É ressaltada a importância de se valorizar uma cultura empresarial única que respeite os valores locais. No seu relatório anual a empresa destacou:

Paralelamente à busca por níveis elevados de competitividade e rentabilidade nossa atuação prevê uma forte preocupação com a responsabilidade social...[] Questões relacionadas à saúde, segurança e meio ambiente são prioritárias.

Neste sentido o gestor acredita que diferença entre programas sociais da região e programas de outras unidades deve existir. A padronização poderia afetar a cultura da região e deixar de atender as necessidades mais urgentes.

Não faz sentido padronizar uma coisa que tem a cara de São Paulo ou tem a cara de Campinas ou a cara da Grande SP. Então a gente traz muito pra esse caráter regional. A Prefeitura tem uns programas e a gente procura na verdade é facilitar esse trabalho. Não tentar colocar coisas novas para competir com isso porque daí a gente perde o foco. A gente já tem pessoas trabalhando naquilo, tem especialistas fazendo aquilo. A empresa nos dá então essa liberdade.

Da mesma forma, os valores da empresa sempre devem fazer parte das ações e programas que a empresa está direta ou indiretamente envolvida.

Existência da função Responsabilidade Social Empresarial

Dentro da empresa a área de Comunicação é responsável por gerenciar os assuntos relativos à responsabilidade social, conforme mencionado no relatório anual da empresa.

Os programas sociais executados pelas Unidades de Negócios, sob supervisão das áreas de comunicação, visam estimular ações diretas de promoção do desenvolvimento das comunidades localizadas nas áreas próximas à empresa. As diretrizes são: integrar os projetos sociais aos objetivos estratégicos da empresa, estabelecer critérios, normas, mecanismos para seleção e avaliação dos projetos e otimizar os investimentos sociais, ampliando e qualificando os resultados obtidos.

Debaixo da Gerência Geral da Unidade vem as demais gerências e uma delas é a de Comunicação.

Envolvimento da Alta Administração

A alta administração da empresa adotou o balanço social do IBASE como uma forma de incentivar outras empresas a prestar contas à sociedade e mostrar seu comprometimento. Mesmo sendo o balanço social do IBASE bienal, a empresa

publica anualmente o seu relatório anual que contempla aspectos sociais, ambientais e financeiros. De forma a aumentar o envolvimento de todos na gestão da empresa como um todo, não somente com foco em responsabilidade social, a empresa implementou comitês de apoio a gestão.

...[] Nós temos uma gestão hoje, o novo gerente geral que está aí, ele está tentando de alguma forma flexibilizar essa estrutura então o que fez? Ele criou vários comitês e sub-comitês de gestão multifuncionais para trabalhar vários assuntos. Então, por exemplo: comunicação. Eu tenho lá o sub-comitê que trata de comunicação. Quem que está lá? Eu coordenando, mas tem gente da produção e a mesma coisa acontece com esse de sociedade. Tem gente de todas as áreas e as pessoas se candidatam a participar. ...[] de alguma forma eles auxiliam a gestão.

Participação em entidades e associações profissionais e sociais

A empresa adotou a utilização de comitês e subcomitês multifuncionais como uma nova forma de gestão. O comitê multifuncional de funcionários formado na Área de Comunicação incentiva e conduz diversas ações de voluntariado dentro da empresa, bem como campanhas de doação de agasalho e material escolar. Atualmente o voluntariado representa cerca de 25% da força de trabalho.

Em relação ao público externo, na última década a empresa procurou se aproximar da comunidade abrindo as portas para que suas operações fossem conhecidas. Essa decisão foi tomada depois que um problema com resíduos que incomodavam a comunidade foi solucionado.

Há questão de um ano e meio foi criado um Conselho de Públicos com o objetivo de ajudar a comunidade a organizar-se de forma a poder lutar por suas necessidades.

O Conselho de Públicos reúne todas as lideranças da região: a Sociedade de Amigos dos Bairros, Associação de Moradores, escolas, igrejas, a Defesa Civil, a Prefeitura Municipal através da Secretaria de Saúde e outras, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e Câmara Municipal. O trabalho acaba sendo uma forma de organização para a comunidade. Muitos dos problemas que chegavam para mim não eram meus, eram de segurança pública ou de saúde pública, por exemplo. Então depois que juntamos todo mundo neste conselho foi possível sair das reuniões mensais com soluções e falar de uma vez só pra todas as lideranças, o que antes dava muito trabalho.

Como parte deste trabalho a empresa possui uma pessoa especializada em comunicação de risco que visita o bairro diariamente e reporta o conteúdo discutido à empresa.

...[] a gente tem o que a gente chama de monitoramento de ambiência na comunidade, que é um trabalho diário, porém que culmina com um relatório semanal que eu recebo. Nós temos uma

peessoa especializada em comunicação de risco que visita todas as lideranças dos bairros ao redor da empresa durante a semana toda. Às vezes ela é chamada e às vezes ela vai voluntariamente fazer uma visita de cortesia. Com isso nós conseguimos pegar coisas que estão nascendo ali. Algum tipo de ruído que está acontecendo é pego já no nascedouro. “Olha está acontecendo isso”, alguns tipos de boatos, etc então você já vai diretamente na fonte e resolve, nem deixa chegar no Conselho.

Esse trabalho visa o monitoramento do ambiente na comunidade de forma que pequenas reclamações ou solicitações sejam avaliadas de forma mais rápida. Esse tipo demanda social de decisão mais simples não chega ao conselho. As reuniões do Conselho visam o fortalecimento da comunidade local e giram mais em torno situações mais abrangentes como a valorização da região em que a comunidade está inserida.

Na região do Vale do Paraíba os trabalhos realizados pela empresa ainda não chegaram a propor mudanças nas políticas públicas. Porém, a empresa está se estruturando em nível nacional para adotar projetos que não somente sejam auto-sustentáveis, mas que tenham o caráter de alteratividade, ou seja, que possam vir a propor alteração em políticas públicas, se necessário.

Um ponto positivo percebido pelos funcionários é o espírito de equipe com que a empresa conduz seus negócios em todos os níveis da organização. Isso já reflete a implantação dos comitês multifuncionais.

O gestor citou outras entidades com quem a empresa tem parcerias:

...[] Algumas entidades são a Prefeitura, SESI e ONGs, por exemplo. A gente tem uma parceria ampla com a sociedade em termos de poder estar desenvolvendo projetos. Fora os Comitês Internos e o Conselho de Públicos a empresa possui parcerias também com o Instituto ETHOS e com a ABRINQ.

b) Legitimidade

No quesito Legitimidade a empresa B possui um código de ética bastante completo que contém princípios éticos e de conduta. São contempladas as relações com os empregados, acionistas, imprensa, comunidade, fornecedores e sindicatos. O código bem como os valores e princípios da empresa são distribuídos a todos os funcionários.

c) Responsabilidade Pública

A empresa possui ações judiciais de natureza trabalhista, civil e fiscal. As ações de ordem trabalhista são em sua maioria decorrentes de notificações do INSS em que a empresa tem responsabilidade solidária. Neste caso algum prestador de serviço da empresa apresentou documentação irregular dos encargos previdenciários que

deveriam ter sido recolhidos e está sendo acionado por um terceiro que se sentiu prejudicado. A empresa objeto do estudo acaba sendo notificada por fazer parte dessa rede de contratação. Como correção a empresa revisou procedimentos para melhorar a fiscalização de seus contratos de serviços e exigir a apresentação dos documentos de recolhimento de INSS devido pelas contratadas.

A empresa investiu em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) aproximadamente 100 milhões de reais em 2004.

A empresa criou na região cerca de 1500 empregos entre diretos e indiretos.

d) Arbítrio dos Executivos

Não há registros de condenação por atividades ilegais em relação ao arbítrio dos executivos. Todos receberam treinamento sobre o código de ética. Isso também é reflexo do cumprimento das exigências da Lei *Sarbanes-Oxley*.

7.4.2 NÍVEL II – Processos de Capacidade de Resposta Social

a) Políticas e Estratégias

Políticas de Responsabilidade Social Empresarial

Dentro das políticas adotadas globalmente, a empresa assume o compromisso de praticar a governança corporativa estando em conformidade com todas exigências da Lei *Sarbanes-Oxley*.

Praticar a governança corporativa visando dar credibilidade e transparência junto aos acionistas, funcionários e à sociedade.

Ainda no nível global, a empresa assinou o *Global Compact* conforme reportado abaixo.

Ao aderir ao *Global Compact*, a empresa assumiu um compromisso com o cumprimento de nove diretrizes extraídas da ONU de três documentos: a Declaração Universal dos Direitos do Homem, a Declaração Universal dos Direitos da Infância e da Adolescência e o conjunto de tratados da Organização Internacional do Trabalho.

Com essa adesão a empresa se compromete internacionalmente com a responsabilidade social e a sustentabilidade do meio ambiente.

Em outro item relacionado aos recursos humanos, a empresa declara:

Promover práticas que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho fortalecendo o comprometimento de todos funcionários com o Código de Ética e Código de Conduta;
Estimular e reconhecer o exercício da cidadania por todos funcionários e as iniciativas relacionadas à responsabilidade social da empresa.

Na política de RH a empresa declara

A empresa acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar impostos e cumprir as leis. ...[] Por isso a missão da política de Recursos Humanos da companhia tem como foco principal garantir a valorização do potencial humano e a geração de ambiência organizacional positiva à motivação das pessoas.

Inclusão da Responsabilidade Social Empresarial na estratégia geral da empresa

Para o gestor a responsabilidade social é indissociável do planejamento estratégico da empresa. Ela faz parte de um dos pilares da estratégia sendo que o outro é a rentabilidade.

A questão de responsabilidade social é indissociável do negócio da empresa. Então no nosso planejamento estratégico 2003/2004 e agora até 2015 um dos pilares do planejamento estratégico é a responsabilidade sócio-ambiental... já está na questão estratégica da companhia a responsabilidade social... [] a empresa tem muito esse caráter de, por onde ela passa, por onde ela tem unidades, ela de alguma forma transforma a vida social, a vida da sociedade, das comunidades... Ela tem todo esse papel de desenvolver a sociedade aí não só do ponto de vista empresarial, mas transfere também essa carga também social que a gente julga indissociável do nosso negócio.

Ele entende que nos locais onde a empresa se estabelece ela dá um retorno à sociedade na forma de construção de escolas e desenvolvimento de programas sociais.

No relatório anual, a empresa formalizou no planejamento estratégico:

Atuar com excelência operacional e responsabilidade social. ...[] a estratégia permanecerá se pautando pela permanente busca da rentabilidade com o exercício da responsabilidade social.

b) Processos e práticas gerenciais

Formalização da Responsabilidade Social Empresarial

A formalização da responsabilidade social empresarial aparece no relatório anual da empresa em vários lugares como na Missão, Visão e Estratégia. Entretanto um dos documentos mais importantes é o Código de Ética, que contempla as relações de trabalho, as relações com a sociedade em geral e a postura ética nos negócios.

A empresa lançou no Brasil dois grandes projetos que explicitam a forma como a empresa enxerga a questão da responsabilidade social empresarial e como a operacionaliza em suas Unidades de Negócios.

O primeiro está ligado ao programa Fome Zero do governo brasileiro e tem investimento previsto de cerca de 100 milhões de dólares. A empresa deixa claro:

Nosso programa relacionado à Fome Zero se trata de processo de inclusão social que pretende mudar as condições de vida de uma forma sustentável. Apresentamos cinco linhas de atuação através das áreas: educação qualificação profissional, garantia de direitos da criança e do adolescente, voluntariado, empreendedorismo social e geração de emprego. ...[] a cada Unidade de Negócio cabe a identificação e seleção de parceiros e aliados locais e a definição das prioridades programáticas.

O segundo relaciona-se ao Meio Ambiente e tem orçamento de cerca de 13 milhões de dólares a serem investidos entre 2004 e 2005.

Depois de muita discussão entre as Unidades da empresa, escolheu-se como foco de investimento a “água” em seu sentido mais amplo. Com esse foco a empresa abrangerá também assuntos correlacionados como o desmatamento e a educação ambiental.

Avaliação do Desempenho Social

A empresa possui um sistema integrado de gestão com os processos e procedimentos necessários para atendimento das normas em que ela já é certificada (ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18000 e SA 8000 em processo de certificação). Com a certificação na ISO 9000 atende-se principalmente necessidades do cliente/consumidor, com a ISO14000 as demandas em relação ao meio ambiente, com a OHSAS 18000 as demandas relacionadas à saúde e segurança e com a futura certificação na SA 8000 a responsabilidade social interna (funcionários) e o controle sobre os fornecedores.

A empresa faz avaliações periódicas em seus fornecedores e avaliações internas levando em consideração aspectos sócio-ambientais. A tendência é a intensificação dessas atividades com a futura certificação na SA 8000. A empresa deverá em breve passar um Termo de Compromisso para todos seus fornecedores explicitarem concordância com os requisitos da norma SA 8000, como a não exploração de mão-de-obra infantil e trabalhos forçados, por exemplo. A seleção dos fornecedores já contempla requisitos sociais, porém será reforçada com o Termo de Compromisso.

No relatório anual, a empresa esclarece que possui um programa de qualificação de fornecedores incluindo requisitos associados à responsabilidade social.

Como muitos dos nossos fornecedores não dispõem de projetos sociais próprios, exigência crescente de acionistas e investidores em todo o mundo. A partir deste ano foram incluídos no pré-cadastramento dos fornecedores critérios de avaliação contemplando a responsabilidade social. Para tal foi firmado um convênio com o Instituto Ethos, que passou a analisar as empresas cadastradas com base em indicadores sociais, que somarão pontos nas próximas contratações.

Através das principais metas corporativas declaradas no relatório anual, percebe-se que foram utilizadas métricas que tenham um significado direto de retorno financeiro.

Em relação às demandas sociais há metas para redução da frequência de acidentados com afastamento e para a redução desperdício (que afeta o meio ambiente).

Capacitação e aprendizagem

Os treinamentos feitos sobre os princípios e valores da empresa visam enraizar conceitos que ainda não haviam sido totalmente compreendidos pelos funcionários. Foi confeccionada uma cartilha com o detalhamento dos valores de forma que as lideranças da empresa pudessem utilizar como base para passar a mensagem para os funcionários.

Comunicação e informação

Quanto à comunicação, a cada dois anos é feita uma pesquisa junto à sociedade para saber como está a imagem da empresa em relação à atuação social, empresarial, tecnológica e ambiental da organização.

Nós fazemos a pesquisa em 5 bairros prioritários em volta empresa. São 40 mil habitantes. E nós fazemos também alguma amostragem também no centro da cidade. Ainda tem uma pesquisa específica com o poder público, com algumas personalidades, de forma que a gente consegue pegar esse “sentimento” de várias partes. E na verdade a medição do resultado a gente consegue pegar na pesquisa. Então a gente vê o seguinte a evolução, a percepção de que empresas que fazem alguma coisa pela cidade.

O resultado dessa pesquisa (conduzida por uma entidade externa) é um indicador de imagem que vai de 0 a 100 (índice). A partir das respostas obtidas chegam-se a conclusões que vão gerar um plano de ações os próximos 2 anos. Depois dos 2 anos a pesquisa é refeita. Em 96 o patamar do índice estava em 39 e em 2002 chegou a 71. Em 2004 a pesquisa ainda não foi realizada. Um dos frutos dessa pesquisa é que a empresa percebeu que sua atuação social era muito pulverizada e por isso os programas conduzidos na comunidade acabavam não sendo percebidos como benefício para a população. As pesquisas trouxeram foco para a atuação da empresa. Hoje os projetos são mais abrangentes, beneficiando, portanto muito mais pessoas

O nascedouro de todo projeto da empresa é feito em cima dessa pesquisa de dois em dois anos. É um sistema de monitoramento da imagem corporativa, que avalia vários atributos e em cima disso a empresa no Brasil todo desenvolve seus planos de ação sempre respeitando as particularidades regionais. Nós acabamos percebendo que a empresa fazia muita coisa no campo social, mas de uma forma muito pulverizada. Então, vamos dizer assim, o benefício não era percebido pela comunidade. Alguns grupos acabavam tendo algum tipo de resultado, mas isso não se refletia para a comunidade como um todo. Com essa nova sistemática de pesquisas a gente conseguiu de fato dar foco para a nossa atuação. Nós estamos selecionando hoje projetos de grande abrangência. Então se eu estou fazendo alguma coisa hoje, é porque ela vai beneficiar 50 mil pessoas, 100 mil

peças então eu estou focando esse trabalho em cima de abrangência e de resultado para a sociedade.

A empresa realiza anualmente uma pesquisa de clima organizacional junto aos funcionários, que ocorre entre setembro e outubro (época de campanha salarial). A pesquisa envolve tópicos como benefícios, comunicação; espírito de equipe e medicina ocupacional. O funcionário é incentivado a participar da pesquisa, porém não é obrigado. O sigilo sobre a identidade do respondente é garantido. Atualmente a adesão tem sido próxima de 100%. O ponto mais forte citado pelos funcionários é o espírito de equipe e o mais criticado é a remuneração.

Um outro canal de comunicação das necessidades dos funcionários são as Ouvidorias. Esse canal destina-se basicamente à denúncias que não podem ser feitas à chefia. No Vale do Paraíba a Ouvidoria atende somente empregados terceirizados.

A empresa tem uma Ouvidoria centralizada na sede e que agora estamos desdobrando para as unidades. Cada unidade vai ter uma Ouvidoria, aqui na Unidade do Vale do Paraíba nós já temos uma Ouvidoria para contratados. Os empregados que são contratados temporários eles tem uma Ouvidora porque muitas vezes a empresa “dá nó” no cara, não paga, faz assinar papel em branco, para isso a gente tem uma Ouvidoria para pegar esses problemas. A Ouvidoria trimestralmente manda para mim um boletim, um balanço de o que está predominando em termos de demanda para eles. Então, se estivermos com um problema de muita reclamação de chefe e de subordinado, percentualmente nós temos esses resultados, como é que a situação está evoluindo e podemos atuar em cima disso com suporte do RH.

Quando a empresa é informada sobre funcionários que tem problemas com drogas, alcoolismo ou outros vícios, ela encaminha o funcionário para tratamento e paga os remédios. O índice de recuperação é alto. No caso de um funcionário ser pego em flagrante violando o código de ética ele fica sujeito às medidas disciplinares dentro da lei.

Quanto à comunicação em geral a empresa utiliza como meios de comunicação com os funcionários, quadros de avisos, boletins, *intranet*, *internet*, *workshops* e palestras. Os fornecedores participam de eventos e recebem comunicações formais ou por correio eletrônico.

c) Percepção do Ambiente

A empresa mostrou possuir bons canais de comunicação com os *stakeholders* em geral. A empresa faz parte de um comitê criado junto à comunidade para entender e dar soluções às principais demandas sociais. Nem sempre os assuntos tratados nas reuniões são de responsabilidade da empresa, porém a postura é achar os caminhos para que ao menos o problema seja direcionado para alguma área competente do

poder público. A fim de mapear a sua atuação social perante a comunidade de dois em dois anos é realizada uma pesquisa de satisfação.

d) Gerenciamento dos Stakeholders

A empresa não tem auditorias internas focadas em responsabilidade social, porém com a certificação na norma SA8000 a empresa será auditada periodicamente por um organismo externo. A empresa corporativamente já faz auditorias para seleção de fornecedores considerando requisitos éticos e de responsabilidade social. A alta administração da empresa publica um relatório anual que contempla aspectos sociais, ambientais e financeiros.

e) Administração de Questões

Quanto à administração de questões, o código de ética da empresa é o maior guia utilizado. Nos casos em que alguma situação não é prevista, ou mesmo em situações em que existe um receio de se falar com o superior imediato, a Ouvidora é envolvida para dar tratamento à questão.

7.4.3 NÍVEL III – Resultados/Ações de Responsabilidade Social

a) Projetos e ações

Projetos orientados para a atuação social

Os programas desenvolvidos localmente pela empresa seguem as recomendações em nível corporativo.

Os critérios para implantação de programas locais são: diálogo com a comunidade (setor público, empresariado, sociedade civil); valorização das atividades existentes na comunidade; participação interna (voluntariado); prioridade para projetos de permitam serem reaplicados. A atuação dos programas deve ser focada no apoio de projetos geradores de renda e ações educativas; promoção de atividades economicamente sustentáveis; apoio e incentivo aos jovens; fortalecimento dos movimentos das comunidades.

Na região foi implantado um programa de educação ambiental em escolas.

...[] apareceu muito evidenciado na pesquisa com a sociedade civil e órgãos públicos que a cidade carecia de um projeto de educação ambiental. Isso apareceu em vários aspectos da pesquisa e nós como não temos a expertise para desenvolver um projeto de educação ambiental, nós fizemos uma parceria com uma ONG ambiental que nos ajudou a desenvolver o principal assunto que a gente tem aqui que é a questão do Rio Paraíba.

A empresa aprovou o projeto e o mesmo está em andamento nas instituições de ensino fundamental e médio.

Como a comunidade ao redor da empresa se queixava da falta de um lugar para a prática de esporte e atividades de lazer. A empresa em parceria com a prefeitura local criou uma área de lazer na comunidade, com quadras, pistas para caminhadas e horto florestal.

Um outro grande projeto, que era uma carência da região aqui mais próxima da empresa, era uma área de lazer que atendesse a questão de saúde, esporte e lazer. Em conjunto com a Prefeitura nós conseguimos fazer um parque ecológico aqui na região.

Em relação à educação, em uma parceria com a FUNDHAS (Fundação Hélio Augusto de Souza), a empresa focou o menor carente em situação de risco social. Assim, implantou uma escola que atende 140 menores.

Um projeto que aparecia um sinal muito claro de que a gente precisava, era trabalhar, em alguns aspectos, o menor carente em situação de risco social, associado à educação. Então em conjunto também com a FUNDHAS nós fizemos, implantamos uma escola.

Em outra parceria com a Prefeitura a empresa implantou o programa de jovens empreendedores.

Conforme citado anteriormente, a empresa considera as necessidades regionais sem buscar a padronização dos programas em detrimento do atendimento da real necessidade da comunidade local.

A empresa ajuda e patrocina projetos de menor envergadura mas não menos importantes. Junto ao SESI (Serviço Social da Indústria) foi feito um programa em que nutricionistas ensinam como se alimentar bem com apenas um real. As receitas evitam o desperdício de alimentos.

O foco do projeto é mostrar que muita coisa que a gente joga fora em casa e pode virar realmente refeição. É um projeto muito bem estruturado com o SESI em que nós atendemos no ano passado 1500 pessoas. Principalmente chefes de família, mães e pais que são chefes de família, escolas e merendeiras.

Em outra ação ligada a alimentação a empresa está prestes a criar um banco de alimentos por meio de doação permanente de supermercados de alimentos que estão para vencer.

Em relação ao meio ambiente, nas próximas campanhas para redução de consumo de água e energia dentro da empresa, estuda-se transformar o percentual de redução de consumo em dinheiro, que seria aplicado em programas na sociedade.

Como chegavam muitos pedidos de ajuda para a empresa, atualmente as solicitações devem ser feitas pela internet através de formulário apropriado. A empresa faz um edital público para quem quer receber patrocínio para seu projeto ou campanha.

Dessa forma a intenção é dar um primeiro aporte para o projeto que deve ser auto-sustentável ao longo do tempo. Os projetos são posteriormente avaliados por um colegiado especializado formado por pesquisadores e pessoas ligadas à responsabilidade social, como por exemplo, o Instituto ETHOS. Os projetos são enviados para as respectivas unidades de negócio e especificamente para a área de comunicação.

Investimentos Responsabilidade Social Empresarial e na formação e alocação de recursos

Atualmente o orçamento local é de aproximadamente 1,5 milhões de reais.

O gestor comentou como são as formas de preparação do orçamento para a área de responsabilidade social.

Uma das formas de fazer o orçamento é ver as necessidades locais e que não tem nenhum tipo de incentivo. Isso então eu coloco no meu orçamento local. Então se eu vou construir alguma coisa, se eu vou reformar uma escola, se eu vou colocar algum programa em funcionamento e que não tem incentivo, eu aloco isso aqui na Unidade do Vale do Paraíba. E tem projetos que daí a Matriz dá todo o incentivo. Por exemplo: alguém quer lançar um livro sobre meio ambiente, algum aspecto interessante do Vale Paraíba sobre meio ambiente, já tem a carta da lei Houanet aprovando o projeto, então é um projeto que cabe entrar em um patrocínio corporativo mesmo sendo no vale do Paraíba. Aí eu busco esse recurso junto à sede da empresa. Então pra ter uma idéia de dimensões. Para área social entre 2003 e 2005 a empresa está destinando cerca de 100 milhões de dólares para o Brasil todo, sendo que à nossa Unidade cabe parte disso. E como é que a gente faz para conseguir parte dessa verba? É justamente tendo projeto consistente, bem focado, que eu apresento à sede da empresa que entram em esquema de aprovação.

Em relação a benefícios fiscais, a empresa se beneficia em nível federal, porém todos os programas locais em andamento não gozam de incentivos. Conforme comentário do gestor, especificamente no âmbito municipal, os incentivos são muito difíceis de serem obtidos devido ao alto grau de burocracia.

Anteriormente já foram utilizados incentivos municipais como desconto de IPTU e ISS. Porém o maior benefício vem por parte do incentivo em nível federal com a Lei Houanet de Incentivo à Cultura. Muitos dos patrocínios feitos pela empresa não contam com nenhum tipo de contrapartida fiscal.

Quanto ao foco, a empresa prioriza o público infantil e jovem por meio de programas educacionais e de capacitação (como o empreendedorismo).

Segundo o gestor em outras unidades da empresa existem programas para resgatar drogados e para dar assistência a idosos. Porém no Vale do Paraíba não há.

Como os projetos em andamento são relativamente novos, não há um resultado qualitativo concreto, a não ser o número de pessoas que estão no projeto. Através da pesquisa realizada de dois em dois anos com vários setores da sociedade busca-se auferir retorno positivo ou negativo de imagem.

A gente percebe o seguinte: o controle dos resultados dos programas está na pesquisa de imagem. A gente percebe a claramente que a imagem de 2000 para 2002 nós tivemos um avanço.

Quanto aos benefícios oferecidos, os principais são:

- auxílio educação;
- assistência médica;
- programas de combate ao tabagismo e dependência química;
- assistência domiciliar (quando o paciente pode ser tratado em casa) e
- complementação de bolsa de faculdade.

b) Efeitos nos Stakeholders Internos

Quanto ao *stakeholders* internos, os executivos foram treinados no código de ética e os funcionários recebem os benefícios previstos em lei. Além disso, existem facilidades como acesso a cooperativas de empréstimo e banco.

O relacionamento com o sindicato é bom, de acordo com o gestor.

A empresa é certificada na ISO 14000.

c) Efeitos nos Stakeholders Externos

Em relação à comunidade, a empresa tem mantido contato freqüente através de um comitê e de uma pessoa em que visita regularmente a comunidade. A estratégia da empresa de procurar investir em programas com maior abrangência (número de pessoas beneficiadas) trouxe aumento na satisfação das pessoas em relação à empresa, alavancando positivamente sua imagem.

No tocante aos fornecedores, a empresa realiza auditorias éticas quando no momento da qualificação. Para a certificação na norma SA8000 a empresa buscará por escrito o comprometimento de toda a cadeia de suprimentos com os principais requisitos da norma como a não utilização de mão-de-obra escrava, de trabalho forçado e mão-de-obra infantil.

A empresa não procurou ainda melhorar políticas públicas, porém a possibilidade existe, pois a parceria com o governo em nível federal, estadual e municipal é forte.

8 DISCUSSÃO

Este trabalho procurou analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba levantando as opiniões que os gestores das empresas têm sobre o tema, descrevendo as atividades que vêm sendo desenvolvidas na região e as áreas que recebem maior ênfase.

A primeira etapa da pesquisa funcionou como um mapeamento da responsabilidade social empresarial na região do Vale do Paraíba.

Foi identificado que das nove empresas que responderam a pesquisa, 75% delas publicam balanço social ou documento equivalente e possuem código de ética, o que demonstra a preocupação com a conduta socialmente responsável.

Em teoria, a adoção de um código de conduta por 75% das empresas pesquisadas pode denotar preocupação com as relações de interesse entre os *stakeholders*. A publicação de balanço social é uma das formas como as empresas demonstram publicamente como tentam atender as expectativas *dos stakeholders*. Entretanto sem uma análise mais profunda desses documentos pode-se somente afirmar que existe a intenção de ter um bom relacionamento com os *stakeholders*, indo ao encontro da utilização instrumental da teoria do *stakeholder*.

Procurou-se como objetivos específicos classificar em quais segmentos são feitos os investimentos quanto à aplicação da responsabilidade social e comparar os dados quantitativos obtidos junto às grandes empresas do Vale do Paraíba com os dados obtidos junto às grandes empresas do Estado de São Paulo na última pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

De acordo com as empresas respondentes, todas elas atuam em ações sociais, sendo que 67% há mais de 5 anos. A atuação social dessas empresas ocorre principalmente através de doações e projetos conduzidos por terceiros.

As empresas da região investiram em programas sociais que privilegiaram as crianças, os jovens e as áreas de educação e qualificação profissional. Evidenciou-se que desses projetos sociais, 78% apresentam como finalidade as áreas de educação e capacitação profissional, o que reforça o argumento de que as empresas procuram aumentar a chance de terem mão-de-obra qualificada em sua proximidade. O foco dos projetos é a comunidade em geral, seguida pelos jovens e crianças.

Os principais resultados percebidos pelas empresas foram o interesse maior dos funcionários em ações de voluntariado e o reconhecimento da empresa na comunidade. A relação estreita com a comunidade evita litígios e rende retorno de imagem.

Esse retorno é reforçado uma vez que todas as empresas pesquisadas divulgam internamente seus projetos e ações e nenhuma deixa de ter alguma forma de divulgação.

Nesta fase da pesquisa as questões feitas às empresas não enfocaram a capacidade das mesmas responderem às demandas sociais. Ainda assim é possível identificar práticas de gerenciamento de *stakeholders* como auditorias ambientais, devido ao percentual de empresas certificadas na ISO 14000 (60%) ou em processo de certificação (20%).

No tocante ao comportamento empresarial foi possível verificar que as principais políticas implementadas dizem respeito à Segurança no Trabalho, Medicina Ocupacional e Ambiental. Essas políticas são obrigatórias para empresas que buscam certificação nas normas 14000 e 18000 e necessárias para o atendimento da legislação ambiental vigente e as normas regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho.

O alto percentual de empresas que fazem coleta seletiva e que trabalham de forma preventiva explica-se pelo fato de que 78% delas estão a caminho de se certificar na norma ISO14000 ou já são certificadas e pela legislação ambiental.

Quanto aos incentivos fiscais, 78% das empresas pesquisadas se utilizam de algum tipo de incentivo e em relação ao meio ambiente, todas praticam coleta seletiva e reciclagem de resíduos em suas instalações. Somente 11% das empresas que responderam a pesquisa ainda não desenvolveram nenhum tipo de ação ligada ao meio ambiente.

Esses dois últimos aspectos têm forte relevância financeira. Aproveitar os incentivos para investir socialmente é uma forma de ter retorno de imagem e de diminuir perda de receita com impostos. Para a sociedade, de forma geral, o incentivo às empresas é uma forma segura de garantir o emprego do dinheiro com retorno social visível para a sociedade. Já o investimento ambiental previne gastos com multas por falta de atendimento à legislação e pode garantir redução de custos com a diminuição de consumo de energia e a reciclagem de produtos.

Pelas respostas da primeira etapa, percebe-se que as grandes empresas pesquisadas do Vale do Paraíba possuem os princípios de responsabilidade social do modelo de Wood (1991). Sendo assim, pôde-se averiguar que as empresas exercitam os princípios institucional, organizacional e individual em todos os seus domínios.

Mais fortemente, as decisões levam em consideração os domínios econômico e legal.

Perante os dados da FIESP, os dados levantados para a Região do Vale do Paraíba mostraram-se coerentes com a tendência estadual.

Na segunda etapa da pesquisa buscou-se analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba levantando as opiniões que os gestores das empresas têm sobre o tema e descrevendo as atividades que vêm sendo desenvolvidas na região e as áreas que recebem maior ênfase. Especificamente, procurou-se saber quais fatores motivam as empresas a investirem socialmente, quais necessidades são consideradas pela empresa quando da implantação de um programa ou campanha social e em quais segmentos são feitos os investimentos.

Por meio das entrevistas pôde-se verificar nas respostas às questões 1 e 2 sobre motivação para o investimento social, que os gestores adotaram o discurso de que as empresas possuem uma obrigação de devolver à sociedade o que tiram dela. Entretanto, analisando outras respostas percebe-se que ambas empresas buscam preservar suas imagens perante seus públicos de interesse. Esse resultado também aparece na pesquisa quantitativa como um dos principais resultados obtidos com as ações sociais desenvolvidas na comunidade (a empresa ficou mais conhecida).

Quanto às necessidades da região, as duas empresas procuram aliar as suas próprias necessidades com as carências nas regiões em que elas estão inseridas. Ambas priorizam a educação e a qualificação profissional dentre as necessidades apresentadas pela comunidade. O desenvolvimento dessas regiões é positivo para as organizações e também para a sociedade. O principal canal utilizado pelas empresas foi o poder público. Além das parcerias com as prefeituras, especificamente a empresa B mostrou possuir mais critérios para seleção de programas, priorizando aqueles que pudessem se auto-sustentar depois de um certo período. A empresa B possui projetos assistencialistas, porém numa escala bem reduzida e que tendem a desaparecer.

Isso vai ao encontro do aumento dos programas focados em jovens e crianças (educação e qualificação) e da diminuição de programas relacionados a idosos e drogados, por exemplo.

Nos quadros 2, 3 e 4 é possível visualizar um resumo dos resultados obtidos pela análise de documentação das empresas A e B e junto aos gestores das mesmas.

Nível I – Princípios de Responsabilidade Social	Empresa A	Empresa B
Liderança e compromisso		
Princípios da RSE na Missão, Visão e Valores da Empresa	OK	OK
Existência da função RSE	Criação de Fundação - responsável pelo gerenciamento da RSE	Área de Comunicação responsável pelo gerenciamento da RSE
Envolvimento da Alta Administração	Participação do Gerente da Unidade Balanço Social Apoio a iniciativas dos funcionários	Comitês de auxílio à gestão Balanço Social Apoio à iniciativas dos funcionários
Participação em entidades e associações profissionais e sociais	CEBDS, GIFE, UMESP, CENPEC, ABRINQ, ETHOS	Criação do Conselho de Públicos SESI , ABRINQ, ETHOS
Legitimidade	Código de Ética com enfoque em conflito de interesses	Código completo que reflete preocupação com principais <i>stakeholders</i>
Responsabilidade pública	26 Reclamações no Procon Investimento em P&D existente mas não apurado Criação de empregos = ~ 6000	Ações trabalhistas devido responsabilidade solidária (provisão de 400 mil reais) Investimento em P&D = 100 milhões de reais criação de emprego = 1500
Arbitrio dos executivos	Treinamento feito	Treinamento feito

Quadro 2 – Nível I - Princípios de Responsabilidade Social

Analisando os dados de acordo com os indicadores, percebe-se que os princípios de responsabilidade social existem tanto na empresa A como na empresa B. Porém, na empresa A a formalização da Responsabilidade Social na região do Vale do Paraíba ocorre mais pela Visão do que por outras políticas globais (que foram desdobradas). Porém, o fortalecimento desses princípios por meio de um código ou de políticas que façam parte do dia-a-dia da empresa inexistem. Talvez até pela falta dessas diretrizes, os funcionários acabaram constituindo um comitê próprio para atender demandas sociais internas e externas. De uma forma ou de outra a iniciativa dos funcionários acabou criando um alicerce da Responsabilidade Social dentro organização. Como a Fundação da empresa foca basicamente a educação e não tem um representante com função operacional alocado na região, o suporte para as ações sociais fica restrito à área de RH, que já demonstrou que gostaria que essa função não fosse de sua responsabilidade.

Já na empresa B, cada Unidade tem uma estrutura bem definida e focada para assuntos relacionados à RSE. A função RSE aparece claramente na estratégia da empresa e nas políticas. Hatch e Schultz (apud GARAY, 2001, p.10-11) destacam a importância do alinhamento estratégico entre visão, cultura e imagem da organização, pois ele tem a capacidade de construir uma imagem simbólica única e forte nas mentes dos *stakeholders*.

A empresa possui treinamentos sistematizados em todos os níveis hierárquicos.

Em relação à responsabilidade pública, os litígios envolvendo a empresa A não são representativos. Já a empresa B precisa tomar cuidado com a responsabilidade solidária proveniente de problemas com subcontratados. As ações já foram tomadas com a inclusão de requisitos de RSE da qualificação de fornecedores e com o processo de certificação na SA 8000, que tem um item específico para o monitoramento da cadeia de suprimentos. Por outro lado a empresa assume sua responsabilidade pública não somente ao gerar empregos na região, mas também ao destinar uma estrutura para que a comunidade se organize melhor em busca de melhorias junto aos órgãos públicos.

Ambas empresas possuem sistema integrado de gestão, o que ajuda bastante no tocante à qualidade, saúde e segurança industrial.

Nível II – Processos de capacidade de resposta social	Empresa A	Empresa B
Políticas e estratégias		
Políticas de RSE	Faz parte da política global : Direitos dos funcionários, fornecedores, governo e sociedade Tecnologia "Ecologicamente Correta", Política da Fundação focada em Educação	Governança corporativa Código de conduta Saúde e Segurança no Trabalho Meio Ambiente Política para Programas Sociais
Inclusão da responsabilidade social empresarial na estratégia geral da empresa	Inovações tecnológicas ecologicamente corretas	Responsabilidade sócio-ambiental Formalização no Planejamento Estratégico
Procedimentos e práticas gerenciais	Política de Desenvolvimento Sustentável	Código de Ética e de Conduta Política de Desenvolvimento Sustentável
Formalização da RSE	Assinatura do Global Compact Sistema de Gestão Integrado	Assinatura do Global Compact Sistema de Gestão Integrado

Avaliação do Desempenho Social	Auditorias ISO 9000/14000 Avaliação de fornecedores com enfoque em qualidade do produto Esporádicas Pesquisas de Clima Organizacional	Auditorias ISO 9000/14000/18000 e em processo de certificação na SA 8000 Avaliação completa dos fornecedores Pesquisas Anuais de Clima Organizacional com os funcionários Pesquisas de retorno de Imagem a cada 2 anos com a sociedade em geral
Capacitação e aprendizagem	Funcionários treinados em todas rotinas do SGI	Funcionários treinados em todas rotinas do SGI
Comunicação e informação	Comissão de fábrica, balanço social, quadros de aviso, boletins, intranet, internet, eventos, workshops e palestras	Balanço social, quadros de aviso, boletins, intranet, internet, eventos, workshops e palestras Ouvidorias
Percepção do ambiente	Atuação reativa. Não há área específica para tratamento de demandas sociais. Esporádicas Pesquisas de Clima Organizacional	Pesquisa de Retorno de Imagem Pesquisa de Clima Organizacional Monitoramento de ambiência Ouvidorias
Gerenciamento dos stakeholders	Não há corpo analítico para análise de questões Forte presença de auditorias de qualidade de produto, porém nenhum foco em auditorias éticas	Ouvidorias Conselho de Públicos Auditorias nos fornecedores passaram a considerar requisitos de RSE
Administração de questões	Políticas corporativas pouco desdobradas RH acaba sendo na maioria das vezes reativo	Código de Ética e de Conduta atuante Ouvidorias

Quadro 3 – Nível II - Processos de Capacidade de Resposta Social

Acima se evidencia que para a empresa A os processos de capacidade de resposta social seguem caminhos diversos dependendo do tipo da demanda social. Não existe um processo formal que polariza essa atividade. Faltam políticas claras para os vários tipos de demandas.

Na empresa B, o processo de capacidade de resposta às demandas é estruturado por meio de um comitê formado junto à sociedade civil e por um comitê interno formado por funcionários. Os mesmos comitês evidenciam o bom gerenciamento dos

stakeholders. O código de ética é uma diretiva aberta a todos e contempla as diversas relações com os públicos interessados. Além disso, existe uma Ouvidoria para ouvir funcionário e terceiros.

A postura da empresa B frente aos stakeholders é mais pró-ativa do que a empresa A. Existem vários caminhos formais para ouvir a sociedade.

As duas empresas possuem políticas de Desenvolvimento Sustentável, porém é perceptível que a atuação de ambas é mais forte em relação ao meio-ambiente. Da mesma forma que as empresas pesquisadas na primeira etapa existe a tendência da orientação estratégica ter maior ênfase no meio ambiente.

Nível III – Resultados / ações de RSE	Empresa A	Empresa B
Projetos e investimentos sociais	Foco: Educação e Capacitação	Foco: Educação e Capacitação
Projetos orientados para a atuação social	Um projeto com grande abrangência na rede escolar. Apoio a iniciativas dos funcionários como campanha do cobertor e doações Orientação vocacional para filhos de funcionários e para jovens da comunidade	Criação de escola para menores carentes Programa de jovens empreendedores Programas de Alimentação Educação ambiental e redução de consumo de energia
Efeitos nos stakeholders internos	Executivos treinados no Código de Ética PLR Bom relacionamento com o sindicato Política de benefícios e facilidades (como cooperativa de crédito e convênios)	Executivos treinados no Código de Ética PLR Bom relacionamento com o sindicato Política de benefícios e facilidades (como convênios)
Efeitos nos stakeholders Externos	Meio ambiente - Investimento de 2,8 milhões de reais na Região em 2004. Não gerou melhoria nas políticas públicas comunicado aos fornecedores especificamente com enfoque no repúdio de trabalho infantil e escravo	Orçamento de 1,5 milhão de reais para programas sociais na região em 2004 Não gerou melhoria nas políticas públicas, mas tem forte influência junto ao poder público. Implantação de qualificação de fornecedores com requisitos de RSE

Quadro 4 – Nível III - Resultados / ações de RSE.

Quanto aos resultados das ações sociais, os indicadores mostram investimentos representativos em relação ao meio ambiente e comunidade da região por parte da empresa B. Isso está alinhado com a estratégia de investir em programas de maior abrangência. Foram criados vários programas e todos com ampla participação da comunidade.

A empresa A investiu um valor superior ao valor da empresa B, porém em somente duas ações na região. Um investimento foi relacionado ao meio ambiente, com ao reaproveitamento da água utilizada na produção. Essa ação traz benefícios ao meio ambiente e principalmente para a empresa, que fica menos exposta a multas e ainda economiza água. O programa educacional e de orientação profissional consumiu 80 mil reais.

De acordo com a teoria apresentada, a empresa A estaria posicionada na área de responsabilidade discricionária da pirâmide de Carrol, pois contribui com a comunidade, com o desenvolvimento de seus funcionários, com a preservação do meio ambiente entre outras coisas. Entretanto, pela simplicidade e falta de desdobramento do código de ética e das demais políticas corporativas, não é possível dizer se a empresa tem uma atuação consistente nesta área.

Pelo modelo de análise micro de Ackerman, conclui-se que após a identificação de um problema, seu tratamento e implementação de solução, o aprendizado acaba gerando um processo informal para atendimento daquele tipo específico de demanda.

De acordo com o modelo de Sethi, a empresa estudada pode ser considerada socialmente responsável ou pelo menos em um estágio de passagem para este *status*, deixando de ser defensiva e reativa.

É importante lembrar que esses modelos citados acabam sendo incorporados pelo modelo de desempenho social de Wood, que contempla a responsividade, a administração de questões e a responsabilidade social.

A empresa B também atua de forma a estar na área de responsabilidade discricionária da pirâmide de Carrol. O modelo de análise micro de Ackerman é menos utilizado atualmente pela empresa B devido a uma postura bastante pró-ativa no mapeamento de possíveis problemas que faz com que rotinas e políticas sejam implementadas antes mesmo de algum problema ocorrer. De qualquer forma, caso surja alguma nova demanda o modelo provavelmente deverá ser aplicado. No passado o modelo foi usado para resolver uma reclamação da comunidade relacionada aos efeitos de um processo químico da empresa. A mesma gastou aproximadamente 20 milhões de reais para sanar o problema após identificar e estudar o problema.

De acordo com o modelo de Sethi a empresa B encaixa-se como uma organização pró-ativa e responsiva. Ela já possui a responsabilidade social empresarial dentro de seu planejamento estratégico e devido ao forte treinamento dado aos funcionários bem ao forte monitoramento do ambiente externo e interno trata-se de uma empresa mais preparada para se adaptar às mudanças sociais. Na empresa B evidencia-se uma utilização mais forte do modelo instrumental do stakeholder.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de acumulação de riqueza nas mãos de poucas pessoas e empresas estende-se até os dias de hoje, porém alguns personagens comuns entre as diferentes épocas permanecem.

A expansão dos mercados continua intensa. Se no século XVI, ela se dava pelo descobrimento de novas terras ou colônia, atualmente busca-se com mais intensidade a criação de novos blocos de comércio, como a União Européia, o Mercosul, a Nafta e a Alca. Permanece ainda a resistência dos países em manterem suas barreiras comerciais. A burguesia de antigamente representada pelos mercadores e banqueiros, apresenta-se hoje com mais força na figura das empresas transnacionais.

Semelhantemente à época em que o governo dava assistência aos pobres, o que se vê atualmente no Brasil é a falta de capacidade do poder público em acabar com as desigualdades sociais e fornecer serviços básicos com qualidade.

Uma das formas encontradas para suprir essa lacuna em relação aos problemas sociais foi promulgação de leis que dão incentivos às empresas que investirem em programas sociais.

Neste contexto, as grandes corporações, que em outras épocas investiam grandes quantias em ações filantrópicas, mostram mudanças quanto à sua atuação social providas da evolução do seu papel durante o século XX.

Movidas pelo discurso de preocupação com a perenidade do Planeta Terra, elas estão passando de uma postura reativa em relação aos investimentos sociais para uma postura mais comprometida com o desenvolvimento sustentável. Esse processo avançou bastante da década de 70 e 80 para cá. A ECO-92 e a Rio+10 foram passos importantes nesse sentido, porém ainda não é possível afirmar que exista um comprometimento geral de todas as grandes companhias para isso. Haja visto que a evolução mostrada de uma conferência para outra na área social foi muito pequena.

Já na área ambiental, no tocante ao reflorestamento de áreas devastadas ocorreram melhorias. Segundo França (2005, p. 84-89) a recuperação das florestas mostrou avanços significativos principalmente em muitos países da Europa. Porém, em relação à poluição o desempenho das nações ricas ainda aquém do esperado.

Na pesquisa feita na região do Vale do Paraíba os dados coletados tendem para uma orientação estratégica com mais ênfase no desenvolvimento sustentável e com forte visão ambiental.

Conclui-se pela pesquisa que as empresas multinacionais do Vale tendem a buscar, de forma alinhada com suas matrizes, incentivar programas sociais auto-sustentáveis. Numa via de duas mãos, as empresas buscam suprir necessidades da região que podem estar alinhadas com as suas próprias necessidades e garantir com o bom relacionamento com os *stakeholders* a proteção e/ou valorização de sua marca.

A redução do assistencialismo pelas grandes empresas, chega a preocupar algumas pessoas da sociedade envolvidas em entidades filantrópicas de auxílio a necessitados. Segundo Kanitz (2005), as entidades que adotam a política do “ensinar a pescar” e se colocam contra o assistencialismo devem rever essa postura, pois muitas vezes o investimento em programas de capacitação acaba mais na mão dos profissionais que têm que ensinar a pescar do que propriamente dos necessitados.

O fato é que no contexto brasileiro o assistencialismo deve perdurar, pois as empresas de menor porte dão sinais de que ainda vão levar um tempo para partir para o investimento social privado.

A empresa deve continuar cobrindo as lacunas deixadas pelo Estado, que não consegue cumprir seu papel a contento.

Nesse movimento de mudança na atuação social das empresas, o balanço social ocupa lugar de destaque. Ele foi criado para que as empresas pudessem prestar contas para a sociedade.

No Vale do Paraíba 75% das empresas entrevistadas publicam ou já publicaram balanço social ou documento equivalente.

As empresas adotam modelos de balanço social diferentes para relatar a atuação nas áreas social, econômica e ambiental. No Brasil a publicação de balanço social ainda não é obrigatória. Sendo assim, as empresas que adotam modelos de relatório diferentes não precisam necessariamente preencher todos os campos e isso pode afetar a análise dos indicadores.

No caso das empresas cujos gestores foram entrevistados, os modelos de relatórios não eram compatíveis e nem todos campos haviam sido preenchidos pelas empresas, prejudicando a comparação de dados. Ao procurar analisar a responsabilidade social das empresas do Vale do Paraíba este trabalho também forneceu um mapeamento da responsabilidade social empresarial das grandes empresas da região.

De acordo com os dados levantados foi possível classificar em quais segmentos são feitos os investimentos quanto à aplicação da responsabilidade, confirmando-se a

tendência das grandes empresas do Estado de São Paulo de focarem mais o público infante-juvenil.

Esse resultado vai ao encontro das conclusões observadas por pesquisa do CEATS de 2001 sobre voluntariado empresarial. Dentre as conclusões, observou-se, sem muita surpresa, que as empresas de maior porte (maior número de funcionários e maior faturamento) eram as mais envolvidas em programas sociais e que a criança e o adolescente são as prioridades nos investimentos, refletindo o consenso de que somente assim a dívida social do Brasil poderá ser saldada para que uma nova geração de cidadãos plenos seja construída (FISCHER e FALCONER, 2001, p. 15-27).

As empresas do Vale do Paraíba buscam identificar as necessidades da região fazendo parcerias com os órgãos públicos e, em alguns casos como a empresa B, criando um canal direto com a sociedade. Percebe-se que, dentre as necessidades levantadas, as empresas priorizam àquelas que também lhes trarão melhores resultados. Neste caso, a predileção é por atividades nas áreas de educação e qualificação profissional.

Esse alinhamento de objetivos não é ruim, pois a sociedade ganha e a empresa também. Mesmo sabendo-se que a maior parte dos investimentos é feita com a utilização de incentivos fiscais federais, o mais importante é que efetivamente esse dinheiro é revertido para um fim justo e benéfico. Mesmo nos casos em que não há um incentivo fiscal, a empresa ganha ou ao proteger sua marca ou ao valorizá-la através do marketing social.

As duas empresas estudadas com mais profundidade demonstraram que a preocupação com a imagem é latente, confirmando a importância de se prestar atenção a todas as partes interessadas. Tanto a organização A como a B utilizam a teoria do stakeholder ao valorizar outras partes interessadas além dos acionistas. Ambas praticam ativamente a responsabilidade social interna (focada nos funcionários) e externa (levando em consideração outros públicos como o meio ambiente, a comunidade e os fornecedores entre outros) ainda que na empresa A responsabilidade social interna seja mais praticada.

O estudo confirma o que a literatura do assunto coloca em discussão sobre o aspecto de competitividade. As empresas multinacionais são as maiores responsáveis pela destinação e alocação de dinheiro no mundo. A preocupação com o valor da marca é grande, pois a exposição à mídia é cada vez maior e qualquer deslize em alguma

unidade de negócio em algum lugar do mundo pode ter forte impacto nos negócios da organização de forma geral.

Por meio do estudo conclui-se que as empresas tendem a investir socialmente pela boa imagem que este fato traz junto às partes interessadas. Elas também procuram reter mão-de-obra qualificada por meio de bons salários e benefícios.

Do ponto de vista do marketing, segundo Kotler e Barich (apud GARAY, 2001, p. 10), o gerenciamento da imagem corporativa procura melhorar as atitudes em relação às ações das empresas, inspirar o desejo de se trabalhar nela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam.

De forma geral, as empresas do Vale do Paraíba pesquisadas têm percebido retorno positivo em relação à responsabilidade social interna e externa ao constatar como resultados de suas ações sociais o maior interesse funcionários em ações de voluntariado e o reconhecimento da empresa na comunidade.

O fortalecimento dos laços com os *stakeholders* traz benefícios em retorno de imagem e reduz a possibilidade de litígios.

Na empresa A, o engajamento da empresa à responsabilidade social existe, mas contém diversas lacunas a serem preenchidas. O potencial do voluntariado (demonstrado pelo interesse dos funcionários nas duas empresas em que os gestores foram entrevistados) deveria ser mais incentivado e fortalecido por uma estratégia. Atualmente o investimento social foca o público adolescente e jovem e tem ampla abrangência nas escolas da região. A ausência de políticas e diretrizes demonstra certa falta de direção em como atender demandas sociais não previstas.

Já na empresa B a responsabilidade social está mais alicerçada. A estratégia é bem definida e desdobrada para a organização. Como a empresa tem alto faturamento em seu setor o valor revertido para investimento em responsabilidade social torna-se bastante representativo permitindo a mesma inclusive a investir no marketing social. Encaixa-se como uma organização pró-ativa e responsiva.

9.1 Limitações e Sugestões

O presente estudo apresenta algumas limitações. Ao utilizar poucos casos na pesquisa qualitativa a generalização dos dados fica impossibilitada. O mesmo ocorre com a etapa quantitativa. Apesar de ser ter um terço das empresas representadas na amostra, o fato da população ser finita e pequena (29 empresas) não permite a generalização dos dados para toda a região.

As entrevistas com os gestores, por serem subjetivas, podem gerar viés no estudo de caso.

O presente trabalho apresenta algumas sugestões para futuras pesquisas.

Uma recomendação seria desenvolver um estudo que utilizasse hipóteses causais para verificar existência ou não de correlação entre o volume de investimento social privado e os lucros da companhia ou a obtenção de mais fatia de mercado.

Outra possibilidade seria estudar como a cultura corporativa de uma empresa afeta sua atuação social e que tipo de cultura traz mais resultados positivos em termos de programas focados na responsabilidade social interna e/ou responsabilidade social externa.

Outro aspecto a ser estudado seria identificar as dificuldades que as pequenas e médias empresas encontram para investir socialmente.

O objetivo das sugestões é contribuir para a geração de conhecimento relacionado a essa área ainda em desenvolvimento e permitir que mais empresas, de diferentes portes, tenham acesso à informação de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. **Empresa e responsabilidade social.** *A Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 ago. 1999, Seção Opinião, p.A-1.
- ARAGÃO, S.D. **A responsabilidade social das empresas considerada nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ARANTES, E. **A responsabilidade social corporativa e sua influência na percepção e na decisão de compra do consumidor.** Disponível em: <http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003_a_responsabilidade_social_corporativa_e_sua_influencia.pdf> Acesso em 05 nov. 2004.
- ARRUDA, M.C. **Ética e cultura nos mercados globalizados.** Disponível em <www.nd.edu/~isbee/papers/Arruda.doc> Acesso em 05 nov. 2004.
- ARRUDA, M.C. **Evolução do conceito de ética nos negócios e nas empresas.** Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br/etica.htm> Acesso em: 05 nov. 2004.
- ASHLEY, Patrícia A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** 1ª ed. São Paulo : Saraiva, 2003.
- BOATRIGHT, J.R. **Ethics and conduct of business,** 2ª ed. New Jersey, Prentice Hall, 1997, p. 343-367.
- BORGER, F.G. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2001.
- BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY, Disponível em <<http://www.bsr.org>> Acesso em 15 jun. 2003
- CARROL, A.B. **A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4 nº 4 p. 497-505.
- CARROL, A.B. **Business & Society : Ethics and Stakeholder Management,** 4ª ed. Cincinnati, S.W.College Publishing, 1999, p. 1-89.
- CIOSL, Disponível em <<http://www.ciosl.org>> Acesso em 09 nov. 2004
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (CCE), **LIVRO VERDE : Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas,** Bruxelas, 2001, p. 3 – 35.
- COSTA FILHO,V.A. **Um estudo dos balanços sociais dos Bancos do Brasil,** Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/downloads_docs/um_estudo_dos_balanços_sociais_dos_bancos_no_brasil.doc> Acesso em 15 abr. 2003
- CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais.** 6ª ed. São Paulo, Cortez, 1991. p. 55;104.

DAFT, R. **Administração**. 4a. edição, Rio de Janeiro : LTC Editora, 1999. p. 18-95.

DIAS, J.M. e DUARTE, G.D. **Responsabilidade social: A empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, Fundação Assistencial Brahma, 1986. p. 74-76.

DAINEZE, M. A. **Códigos de Ética Empresarial e as Relações da Organização com seus Públicos**, Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br/etica.htm> Acesso em: 05 nov. 2004.

EDMUNDS, W. **Unifying Concepts in Social Responsibility**. Academy of Management Review; Mississippi, p.38 -45, Jan. 1977.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**, 10ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1989.

FERREL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2001, p. 6- 87.

FISCHER, M. Rosa;FALCONER P. Andres. **Voluntariado Empresarial:- estratégias de empresas no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n.3, p. 15-27 Jul/Set. 2001.

FISCHER, M. Rosa. **Não basta só pagar imposto**. Guia de Boa Cidadania Corporativa- Exame, São Paulo, Ed. Abril, p.24-25, Dez. 2004.

FIESP (2003) Disponível em<<http://www.fiesp.com.br>>Acesso em 8 nov.2004

FRANCO JR, H. e CHACON, P.P.**História Econômica**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1991. p.133-165.

FRANÇA, Ronaldo. **A revolução Verde**. Revista Veja, São Paulo, Ed. Abril, edição 1891, ano 38, nº 6, p. 84-89, Fev. 2005.

FREDERICK, W. **From CSR1 to CSR2**. Business and Society, Chicago, 1978, p. 1-10.

FREDERICK, W. **Free Market vs. Social responsibility**. California Management Review, 1981, Vol. XXIII nº 3 p. 20-28.

FREEMAN, R. E.;STONER, J.A.F. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro : Editora Prentice Hall do Brasil, 1985. p. 72 - 76.

FREEMAN, R. E. **Divergent stakeholder theory**. Academy of Management Review; Mississippi, p.2 (5).,abr. 1999.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade (Série Os Economistas)**. São Paulo, Abril Cultral, 1984, p. 122-125.

GARAY, Angela. **Programa de Voluntariado Empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n.3, p. 6-14 Jul/Set. 2001

GEORGE JR. C.S. **História do pensamento administrativo**. São Paulo, Cultrix, 1974, p. 187-192.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1994.

HATCHER, M. **New corporate agendas**. Journal of Public Affairs, London, 2003 mar. p. 1-8.

HUBERMAN, L. **História da Riqueza do Homem**. 21ª ed. LTC-Livros técnicos e Científicos Editora S.A , 1986.

HUGON, P. **História das Doutrinas Econômicas**. 14ª ed. São Paulo, Atlas, 1984. p. 103-107.

HUNT, E. K. ; SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1978. p. 11-17;31;42-62;105;123-136.

INSTITUTO ETHOS de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>> Acesso em 15 jun. 2003

KANITZ, Stephen. **Filantropia**. Disponível em: <<http://www.filantropia.org.br/>> Acesso em 14 fev. 2005

KARKOTLI, G.R. **Importância da Responsabilidade Social para a implementação do marketing social nas organizações**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LAKATOS, E.M. **Sociologia da Administração**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1997. p.40-46.

LEAVITT, T. **The Dangers of social responsibility**. Harvard Business Review, p. 41-50, set./out. 1958.

LOBO, R. H. **História Econômica Geral e do Brasil**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1975. p.62-63;103.

LODI, J.B. **História da Administração**. 9ª ed. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1987. p. 31;53-59;81-94.

McINTOSH, M. ...[et al.] **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001. p. 63-81.

MAXIMIANO, A.C A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2002. p. 75-90;159.

MELO NETO, F.P.; FROÉS, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora Ltda, 2001. p. 107- 121.

MIRANDA, P.C.G. **Responsabilidade social corporativa e marketing social: uma reflexão para um novo tempo**. Responsabilidade social das empresas. São Paulo:Peirópolis, 2002. p. 229-272.

NADAS, P. **Ética na Administração e Responsabilidade Social do Administrador**. Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br/etica.htm> Acesso em: 05 nov. 2004.

NASH, L. **Ética nas empresas – Boas intenções à parte**. 1ª ed. São Paulo, Makron Books, 2001, p. 1-105.

OCDE, Disponível em <<http://www.oecd.org/document/>> Acesso em 09 nov. 2004

OIT, Disponível em <<http://www.ilo.org/public/english/about/history.htm>> Acesso em 09 nov. 2004

ONU, Disponível em <<http://www.un.org/Overview/rights.html>> Acesso em 09 nov. 2004

PINTO, L.F.S. **Gestão –Cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.

PRESTON, L.;POST, J. **Private Management and Public Policy**. California Management Review, 1981, Vol. XXIII nº 3 p. 56-62.

PROCON - Cadastro de Reclamações Fundamentadas – 2003 Disponível em <<http://www.procon.sp.gov.br/pdf/Cadastro2003.pdf>> acesso em 11 fev. 2005.

RIBEIRO, K. **Vale do Paraíba tem 815 pesquisas**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u12964.shtml>> Acesso em 01 jun. 2003

RICCI, F. **A industrialização do Vale Paraíba Paulista** Disponível em: <http://www.unitau.br/nupes/industrializacao_vale.htm> Acesso em 01 nov. 2004.

RIOS, A. Terezinha. **Ética e Competência**. 14ª ed. São Paulo, Cortez Editora, 2004, p. 24.

RIZZI, Fernanda. **Responsabilidade social das empresas : a contribuição das Universidades**, São Paulo, Ed. Peirópolis, 2002, p. 179-191.

SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados). **Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS) 1997-2000** – p.19-23. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>> Acesso em 15 jun. 2003

SELLTZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EDU/EDUSP, 1975, p.59.

SETHI, S. P. **Dimensions of corporate social performance : an analytical framework**. California Management Review, 1975, nº 17. p. 58-64.

SETHI, S. P. **A conceptual framework for environmental Analysis of social issues and evaluation of business response patterns**. Academy of Management Review, Mississipi, 1979, Vol. 4, nº 1. p. 63-74.

SIJBRANDIJ, P. (coordenador), **Responsabilidade social e empresarial perspectivas para Ação sindical** Florianópolis: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL (IOS), 2004.p. 5-132.

SMITH, A. **Inquérito sobre a natureza e as causas das Riquezas das Nações**. 2ª ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1989, vol. 2, p. 93-105;717-782.

SOLOMON, R. **A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade leva ao sucesso corporativo**. São Paulo, Negócio Editora, 2000. p. 1-107.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo, Saraiva, 2002 p. 37.

STOCK, H. **Euro funds bank on Social Metrics: IROs seize opportunity as investor factor in corporate responsibility.** Investor Relations Business; New York, April, 21 2003.

SIMZEK Z. **Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39. nº 1.p. 77-83, 1999.

SVENSSON, Goran; WOOD, Greg. Proactive versus reactive business ethics performance: a conceptual framework of profile analysis and case illustrations. Corporate Governance, v.4, n.2, p. 18-3, 2004.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**, 8ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1990.

YIN, R. **Estudo de Caso.** São Paulo, Editora Atlas, 1990.

VALE VERDE. Disponível em <<http://www.valeverde.org.br/html/vale.php>> Acesso em 27 out. 2004

VALE PARAIBANO. Disponível em <<http://jornal.valeparaibano.com.br/hiper/04-b.html>> Acesso em 29 out. 2004

VÁZQUEZ, A. **Ética**, 2ª ed. São Paulo, Ed. Civilização Brasileira, 1975, p. 75.

VÁZQUEZ, A. **Ética**, 9ª ed. São Paulo, Ed. Civilização Brasileira, 1986, p. 12-48.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2000, p.48.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P.L. **The evolution of the Corporate Social Performance Model.** Academy of Management Review, 1985, Vol. 10 nº 4 p. 758-769.

WOOD, Donna. **Corporate Social Performance revisited.** Academy of Management Review (AMR), 1991, Vol. 16, nº 4. p. 691-718.

URDAN, A.T. **Os consumidores recompensam o comportamento ético?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n.2, p. 6-15 Abr/Jun. 2001

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

- 1 - A empresa atua em ações sociais?
 Sim Não
- 2 - A empresa publica balanço social ou documento equivalente?
 Sim Não
- 3 - A empresa possui código de conduta/ética ou documento equivalente?
 Sim Não
- 4 - A empresa :
 Executa diretamente a ação social, através de projetos próprios
 Utiliza uma entidade criada pela empresa para executar as ações sociais (institutos, associações ou fundação)
 Repassa recursos para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente
 Realiza ação social através de doações em organizações/programas conduzidos por terceiros
- 5 - Há quanto tempo a empresa atua em ações sociais:
 menos de 1 ano.
 de 1 a 3 anos
 de 3 a 5 anos
 acima de 5 anos
- 6 - Finalidade a que se dirigem os projetos sociais da empresa.
 Para assinalar mais de uma alternativa coloque n^os crescentes pela ordem de importância - 1 mais importante, 2... e assim por diante)
 alimentação
 cultura
 capacitação profissional
 esporte
 saúde
 política do meio ambiente
 creche
 educação
- 7 - Beneficiários das ações
 comunidade em geral
 criança
 jovem
 adulto idoso
- 8 - A empresa se beneficia de incentivos fiscais para a realização de projetos sociais?
 Sim Não
- 9 - Resultados que a empresa registrou a partir do desenvolvimento de ações sociais na comunidade
 Contabilizou melhores resultados financeiros
 a empresa ficou mais conhecida na comunidade
 despertou nos funcionários a vontade de desenvolver trabalhos voluntários
 Melhorou a relação patrão e empregado
 Ainda não registrou nenhum resultado
- 10 - A empresa divulga suas ações sociais
 por meio de jornais e/ou informativos internos à empresa
 por meio de jornais e/ou informativos próprios para o público externo
 Publicação de balanço social
 anúncios nos meios de comunicação
 home page
 outros
 NÃO DIVULGA
- 11 - Os empregados participam das ações sociais da empresa?
 Sim
 Não
- 12 - Ações ligadas ao meio ambiente desenvolvidas pela empresa:
 prevenção e controle de poluição na produção
 produtos ecológicos
 coleta seletiva/reciclagem de resíduos
 a empresa ainda não desenvolveu ações ligadas ao meio ambiente.
 a empresa não desenvolve nenhuma ação ligada ao meio ambiente
- 13 - A certificação na ISO14000
 Não é importante
 É importante, mas não prioritária
 É importante, inclusive a empresa já é certificada
 É importante, inclusive a empresa está em processo de certificação
 Não conhece suficientemente a respeito
- 14 - A empresa possui políticas voltadas para a responsabilidade social. Cite quais:
 Sim. Quais? ____ Não

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nº de funcionários:

Cargo do entrevistado:

1. Qual é o papel da empresa perante os públicos direta ou indiretamente afetados com a presença da empresa na região (funcionários, comunidade, meio ambiente, governos, ONGs entre outros)?
2. Por que a empresa investe socialmente?
3. Quais são os investimentos sociais da empresa? Descrever atividades (ações, programas, campanhas e etc).
4. Quais são os critérios utilizados para a escolha de tipo de ação/programa? As necessidades da região são consideradas?
5. Existem diferenças entre programas aplicados em outras unidades (outras cidades da região)? Por quê?
6. A empresa se beneficia de incentivos fiscais para a realização de projetos sociais? Quais?
7. Os empregados participam das ações sociais das empresas (tem dados percentuais)? De que forma?
8. No caso de doações, os funcionários podem indicar instituições para serem beneficiadas?
9. Há quanto tempo a empresa atua em ações sociais?
10. A realização de ações sociais faz parte da missão da empresa e tem orçamento próprio? Qual é a área responsável pela condução gerenciamento de atividades?
11. Qual é o nível de acompanhamento que a empresa tem sobre as ações/programas sociais?
12. Quais resultados foram obtidos a partir do desenvolvimento das ações/programas sociais?
13. A empresa possui um código de ética? (pegar o código e documentação pertinente)
14. Quais são os valores da empresa? A empresa quer reforçar seus valores com as ações sociais?
15. Existem comitês, conselhos ou responsáveis formais por questões éticas?
16. As pesquisas de clima organizacional abordam questões éticas? (ver resultados)
17. A empresa verifica se seus valores e princípios são respeitados pelos seus fornecedores no campo de atuação dos mesmos?
18. A empresa estabelece mecanismos de diálogo com os públicos direta ou indiretamente afetados com a presença da empresa na região (funcionários, comunidade, meio ambiente, governos, ONGs entre outros)?
19. Quais benefícios a empresa oferece?
20. Como ocorre o processo de resposta às demandas sociais (problemas que a empresa pode ter tido com relação ao meio ambiente, aos funcionários, à comunidade, ao governo entre outros)? Citar um exemplo interno e um exemplo externo.