

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E ECONOMIA.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS AUGUSTO MARQUES DOS SANTOS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONFRONTANDO A TEORIA COM
A PRÁTICA EMPRESARIAL**

**Dourados/MS
2013**

VINÍCIUS AUGUSTO MARQUES DOS SANTOS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONFRONTANDO A TEORIA COM
A PRÁTICA EMPRESARIAL**

Monografia do curso de graduação apresentado a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Vera Luci de Almeida
Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Fabíula Meneguete
Vides da Silva

**Dourados/MS
2013**

Dourados/MS, 19 de agosto de 2013.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONFRONTANDO A TEORIA COM A PRÁTICA EMPRESARIAL

VINÍCIUS AUGUSTO MARQUES DOS SANTOS

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Vinícius Augusto Marques dos Santos encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Prof^a. Dr^a. Vera Luci de Almeida

Professora Orientadora

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a meus pais Valdemir e Regina, e meu irmão Caio, alicerces de todas as minhas conquistas e pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Luz Universal, fonte de energia espiritual, sabedoria e amor.

Agradeço á Professora Doutora Vera Luci de Almeida por sua prontidão em aceitar ser minha orientadora no decorrer do processo, por sua paciência e toda dedicação.

Agradeço a Professora Doutora Fabíula Meneguete Vides da Silva pela atenção e dedicação nas orientações independentes da distância e dificuldades.

Agradeço a Inflex Indústria e Comercio de Embalagens Ltda., pela abertura e atenção dedicada para a realização deste projeto.

Agradeço a minha namorada Ana Claudia, pela alegria que me traz e o amor carinhoso sempre presente e fundamental para finalização desse projeto.

Agradeço aos irmãos de república, Diego, Thiago, Carlão, Danilão e Tig, pela troca de ideias e a amizade que estive presente durante a construção desse projeto.

RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial é um conceito fundamental para a perenidade competitiva no mercado de todas as organizações. Marco dessa mudança do papel social das empresas de agente econômico para importante agente social nas demandas da sociedade. A sociedade tem ampliado seu conhecimento e assim, exigido das organizações mais responsabilidade com o fator social, tanto com a população interna quanto externa a organização, compreendendo externamente a comunidade local e as questões ambientais. Considerando a importância da aplicação eficaz do conceito de responsabilidade social empresarial ao público interno, como forma de disseminar além do conceito, uma cadeia do bem estar social, compreendendo que um colaborador com condições de trabalho e bem estar, naturalizam e transmitem as atitudes sociais para seu ambiente social. Dessa forma, o presente trabalho apresenta desde a origem do pensamento da RSE, a evolução do conceito e as práticas que são valorizadas, tanto no âmbito internacional, quanto as principais referências no país. O estudo foi aplicado na Inflex Indústria e Comercio de Embalagens Ltda, localizada na região de Dourados/MS. O objetivo geral é identificar qual a percepção da organização e seus colaboradores quanto ao conceito de RSE. Para tanto, o estudo buscou identificar o nível de alinhamento do discurso dos colaboradores internos com o discurso exposto pela organização, e a transmissão desse conhecimento; e destacar as praticas implementadas na empresa que a diferencia no mercado. Por fim, foi possível constatar uma certa limitação tanto da empresa quanto dos colaboradores em relação ao entendimento do conceito, porém, pode-se afirmar uma abordagem pró ativa da empresa em RSE.

Palavras-Chave: Responsabilidade social empresarial. Público interno. Bem estar social.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	19
Figura 2 - Modelo bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa	22
Figura 3 - Modelo de três temas centrais da RSC	23
Figura 4 - Graus de Envolvimento da Responsabilidade Social da Empresa	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Argumentos que sustentam o pensamento de Milton Friedman	17
---	----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário aplicado a administração da empresa	66
Apêndice 2 - Questionário aplicado aos colaboradores da empresa.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivos	8
1.1.1 Objetivo geral	8
1.1.2 Objetivos específicos	8
1.2 Justificativa	8
1.3 Estrutura do trabalho	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Responsabilidade social	11
2.1.1 Origem e evolução história	11
2.1.2 Desenvolvimento do conceito	14
2.2 A responsabilidade social empresarial no Brasil	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1. Tipos de pesquisa	39
3.2. Sujeitos da pesquisa	39
3.3. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	40
3.4. Análise dos dados	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1. Descrição da empresa	42
4.2. Estabelecendo a relação entre o discurso e o conceito	43
4.3. Identificando as práticas de RSE	53
4.4. A concepção de responsabilidade social empresarial	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO APLICADO A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA	66
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA	67

1 INTRODUÇÃO

A questão da responsabilidade social das organizações tem feito cada vez mais parte das discussões empresariais no sentido estratégico de sobrevivência das empresas, face as grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais nas últimas décadas. A economia globalizada desenvolveu os processos e atividades empresariais, contribuiu para o alto desenvolvimento tecnológico e das tecnologias de comunicação, transformou as relações de trabalho, fortaleceu a economia industrial e influenciou nas mudanças culturais. Ao mesmo tempo em que a globalização impulsionou o avanço dos processos econômicos produtivos, também avançou no processo da desigualdade social, pressões por melhores condições de trabalho, degradação do ambiente pelo avanço desmedido das atividades das empresas e o crescente espírito individualista e competitivo impregnados na economia capitalista.

Nesse contexto, é necessário repensar as relações do indivíduo e o capital, da organização com a sociedade. A organização utiliza da mão-de-obra e dos recursos naturais provenientes daquele ambiente em que opera, está inserida nas relações sociais da população e, portanto, é impossível pensar na sua atividade sem pensar nos impactos sociais e ambientais. Dessa forma, restringir a atividade da empresa somente a obtenção de renda e geradora de emprego já não mais realiza os desejos da população. A conscientização das sociedades tem cobrado esse papel de agente social por parte das organizações, desconstruindo a ideia de mero agente econômico, cobrando do segundo setor respostas imediatas e transformadoras da atual conjuntura social.

Sob essas marcas deixadas pelo processo produtivo capitalista, o neoliberalismo guiando a atividade econômica, e o não intervencionismo do Estado no sentido de promover e assegurar uma vida digna e com qualidade para todos, o conceito de responsabilidade social empresarial surge como resposta a demanda da sociedade por relações de negócio mais éticas e justas, transparentes e promotoras da transformação desse quadro de assimetria social. Esse novo paradigma para a gestão das organizações ultrapassou o *status* de importante agregador de valor à imagem da organização para indispensável à permanência competitiva da empresa no mercado.

São estas características e a necessidade de adequação da empresa ao proposto pela responsabilidade social empresarial que têm levantado questionamentos tanto de pesquisadores e acadêmicos que estudam o tema, quanto da sociedade que está mais sensível a questão social, a refletirem sobre qual é o papel das empresas em relação a atual conjuntura de desigualdade e exclusão social no país. Tal reflexão sustenta as análises propostas por este

estudo que, propõe inicialmente, analisar, no discurso dos colaboradores internos da organização, qual é a concepção de responsabilidade social empresarial, quais são as ações e práticas para a internalização do conceito à cultura organizacional e confrontar o discurso e as práticas de responsabilidade social da empresa e colaboradores com o discurso imbuído ao conceito pleno da responsabilidade social empresarial como fator indispensável nas políticas de relacionamento com seus *stakeholders*, em geral e o meio ambiente.

É nesse sentido que o presente estudo tem por objetivo agregar considerações quanto a importância da disseminação do conceito de Responsabilidade Social em todos os níveis da organização, buscando alinhar todos os colaboradores no sentido de uma cultura organizacional socialmente responsável. O alinhamento da organização aos preceitos da responsabilidade social faz parte das novas exigências da sociedade para legitimação da atividade empresarial. Portanto, é indispensável percebê-lo como elemento intrínseco na conduta com os seus *stakeholders*. Também é reconhecido no arcabouço teórico sobre a temática que a cultura da organização transmite essa relação em todos os níveis, desde a ação dos colaboradores, gestores, diretores, acionistas e até mesmo dos clientes e, sabendo que existe uma cultura maior na organização, formatada pela ‘soma das vontades individuais’, refletindo um consenso que determina o pensar, entender e agir dos colaboradores internos da organização (AMARAL, 2004; RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006). A afirmativa reforça a ideia de que cada indivíduo deve entender e interiorizar a essência do conceito de RS para promover a sua prática nas suas atividades organizacionais diárias, naturalmente refletindo no mercado a imagem de organização engajada socialmente.

Dessa forma, busca-se analisar, nas pesquisas e bibliografias existentes sobre este delineamento teórico, as evidências que corroboram as ideias deste trabalho, que consiste, fundamentalmente, em ampliar o aparato teórico dos administradores quanto a necessidade de implementar a responsabilidade social na atividade da organização. No entanto, essa implementação não deve ser permeada tão somente como uma reação a exigência do mercado/sociedade, e/ou melhorar as condições sociais de seus colaboradores e familiares, mas conscientizar e transformar os indivíduos em reais pensadores da questão social para além de seus interesses pessoais e da organização. Enfatizar que uma empresa de cultura socialmente responsável não é aquela que têm sua cultura social expressa em documentos, em códigos de ética, na sua missão, tido estes como disseminadores da responsabilidade social, e sim aquelas que buscam, prioritariamente, conscientizar e transformar o pensamento de seu colaborador para que este, por si só, adquira a cultura de agir com responsabilidade (FREIRE,

2008), transpondo o agir social da vida organizacional para suas relações sociais cotidianas, influenciando, transformando e disseminando tal forma de pensar para todos em seu ambiente e relações sociais.

Para a construção dessa discussão e visando alcançar os objetivos deste trabalho, procurou-se, primeiramente, expor as diferentes e múltiplas contribuições teóricas que fundamentam os estudos sobre a responsabilidade social, desde sua origem nas ações discricionárias estimadas pela igreja no século XVI, até as transformações e revoluções que determinaram mudanças nas sociedades contemporâneas na sua forma e maneira de pensar, e, principalmente, de reconhecerem que as organizações têm papel de agente social fundamental na presente realidade social. Explora-se “a ideia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade” (MORGAN, 1996, p. 116). Secundariamente, foi explorado o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil, expondo desde a introdução do pensamento social, sua evolução até a instrumentalização do conceito (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006) pelo empresariado nacional. Concebendo que uma cultura da responsabilidade social forte guiará o comportamento responsável dos *stakeholders* internos, conseqüentemente, esta forma de agir evidencia a preocupação da empresa com a questão social, valorizando a visão que a sociedade tem sobre a organização, em tempos que o reconhecimento positivo da sociedade é fundamental para a legitimação e perenidade da empresa no mercado.

A terceira parte é responsável por apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para se atingir os objetivos propostos nesse trabalho. De natureza descritiva, aborda-se um estudo de caso de uma organização localizada na região da Grande Dourados/MS a fim de agregar ao arcabouço teórico sobre RSE conhecimentos sobre essa determinada realidade, ainda pouco explorada. Para tanto, foi elaborado um questionário semi-estruturado para entrevistas pessoais com os proprietários e colaboradores da empresa com a finalidade de levantar as informações relevantes para os objetivos propostos.

A quarta parte está relacionada a proposta deste trabalho. Busca-se estabelecer e evidenciar a relação existente entre o discurso e a prática socialmente responsável da empresa pesquisada com o que é proposto pela teoria sobre essa temática. Entender a real concepção de responsabilidade social é fundamental para disseminação do conceito e, assim, unir o conceito à prática empresarial, que garante resultados sociais positivos para a organização e para a comunidade, considerando o entendimento por todos da sua aplicação determinante para a transformação do pensamento dos colaboradores, partindo do pressuposto que estes,

enquanto agentes sociais que influenciam, direto ou indiretamente, intra e extra organizacionalmente, os grupos e a sociedade em que está inserido.

O presente trabalho não tem pretensões de concluir os debates, mas a partir da pesquisa empírica sobre uma determinada realidade, somar com novas perspectivas de abordagem pelo empresariado da responsabilidade social e, não só deslumbrando as perspectivas de ganho pela empresa a longo prazo com a instrumentalização do conceito, mas na tentativa de expandir e disseminar para toda a sociedade uma consciência social responsável, essencialmente cidadã com o propósito de melhorar o bem-estar de todos os cidadãos em todas as suas relações sociais.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a concepção de responsabilidade social empresarial da empresa e seus colaboradores.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas de responsabilidade social empresarial realizadas na empresa;
- Estabelecer as relações e/ou contrapontos inerentes entre a teoria da Responsabilidade Social Empresarial e a concepção praticada pela organização;

1.2 Justificativa

Os estudos e abordagens sobre a temática da responsabilidade social empresarial não apresentam uma horizontalidade na sua conceituação de forma a facilitar a identificação e, principalmente, na sua elucidação para melhor compreensão daqueles que influenciam e são influenciados pela atividade empresarial da organização, entendendo estes, tanto como o público interno – colaboradores – quanto o público externo – comunidade local e sociedade em geral (*stakeholders*).

Essa dificuldade em comprimir as diversas abordagens em um conceito comum a diferentes realidades evidencia a complexidade dos estudos da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Além das diferentes realidades organizacionais, existe a heterogeneidade de indivíduos e suas interpretações da vida social. Portanto, a organização é fundamentalmente um espaço social dinâmico onde interagem diferentes indivíduos que pensam e agem conforme sua cultura individual, estabelecida nos seus relacionamentos nos diversos espaços sociais vivenciados, tornando, assim, bastante difícil um alinhamento conceitual comum para o tema. Deve-se levar em consideração, também, o recente histórico das primeiras evidências de preocupações reais quanto a necessidade da gestão responsável de pessoas nas organizações, registradas em meados do século XX (RAMPANELLI; GUIMARÃES, 2005; ASHLEY, 2005).

Dessa forma, o presente estudo pretende tecer uma contribuição ao arcabouço teórico sobre o tema, agregando ao estudo, desde a origem e evolução do pensamento social responsável, até os principais modelos e preposições estabelecidos pela academia e estudiosos da área a partir das práticas sociais promovidas pelas empresas frente a constante mutação das exigências do mercado. Contribuir com os estudos da área, apresentando um estudo de caso de uma organização que busca, continuamente, uma excelência no tratamento das questões sociais que permeiam sua atividade e, concluindo os estudos, contribuir com o empresário e organização pesquisada para a permanência da organização no status desejado de engajamento social percebido pelo seu público em geral e garantir vida competitiva no mercado.

Hoje é possível verificar mudanças substanciais em empresas que há algum tempo buscaram adequar-se ao novo cenário de mercado. Em algumas os gestores têm a real preocupação com o bem-estar daqueles que são responsáveis pela atividade organizacional e a sociedade que, direta e indiretamente, são influenciadas por essa determinada atividade. Além de perceberem que, com o bem-estar na vida cotidiana e profissional dos colaboradores, estes, a médio e longo prazo, acarretam, naturalmente, lucratividade substancial para a empresa. Porém, fica evidente nos estudos até aqui elaborados, que ainda existe uma vasta lista de empresas que resistem a implementação do pensamento responsável, mesmo com a mudança das exigências do consumidor para com um mercado mais responsável. Elas ainda não consideram como investimentos as ações sociais, se limitando em respeitar as obrigações legais com atividades filantrópicas e assistencialistas, se lançando como empresa responsável, preocupando-se, aparentemente, apenas com a reputação e marketing social de sua empresa.

Sendo assim, este estudo reconhece a importância de aproximar a organização e seus colaboradores de uma cultura socialmente responsável. Unir o conceito à prática é fundamental para uma gestão da RSE eficiente e eficaz, ao ponto de torná-la parte indivisível e indissociável da vida social de todos.

1.3 Estrutura do trabalho

O tópico 1 introduz a discussão sobre a responsabilidade social empresarial e contextualiza o novo cenário mercadológico, caracterizado por uma sociedade mais exigente a comportamentos responsáveis e éticos, conscientes do seu papel social na comunidade. Sob essa constatação, a problemática se apresenta sob a questão: de fato a empresa entendeu e internalizou os ideais e práticas da responsabilidade social em seu ambiente organizacional, suas atividades produtivas e ações sociais? À luz desta questão, o presente estudo expõe seu objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa por esta abordagem de pesquisa.

O tópico 2 é responsável pela apresentação do referencial teórico, que faz uma ampla abordagem do conceito de Responsabilidade Social: da origem do pensamento, sua evolução e o desenvolvimento no meio empresarial, até fundamentar o pensamento sobre o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, a importância do engajamento para a perenidade das organizações no mercado globalizado e, a introdução, construção e influência do conceito de responsabilidade social empresarial, tanto no meio acadêmico quanto empresarial.

O tópico 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. Responsável por organizar e delinear o estudo, eles foram subdivididos em: tipo de pesquisa, sujeito da pesquisa, instrumentos de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

O tópico 4 é responsável por analisar os dados coletados junto aos entrevistados na empresa estudada, buscando estabelecer as relações entre a concepção e práticas da empresa de RSE e o sustentado pela teoria.

Por fim, o tópico 5 apresenta as considerações finais diante dos resultados apresentados no tópico anterior, nele se aponta as críticas e limitações a respeito do tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade social

2.1.1 Origem e evolução história

A gênese do termo responsabilidade social se manifesta a partir da interação empresa-sociedade, em que os indivíduos que compõem a sociedade também são componentes da atividade empresarial. Desta forma, inicialmente, é interessante buscar a origem etimológica de ‘responsabilidade’ e ‘social’ para fundamentar o porquê das organizações buscarem o comportamento social e ético na contemporaneidade. Segundo Ferraz (2007, p. 27), a primeira advém do “verbo latino *respondere, de spondeo*, primitiva obrigação de natureza contratual do Direito Romano”. O termo responsabilidade é tão abrangente em seu entendimento por parte dos indivíduos que, naturalmente, refuta a simples ideia de obrigatoriedade e reversão a algum dano a ser consertado nas relações sociais. E o termo “social”, originário de “sociedade”, exprime a ideia das causalidades inerentes às relações humanas estabelecidas na sociedade.

Segundo Borger (2001), Corrêa e Medeiros (2003), Amaral (2004), Ashley (2005) e Ferraz (2007), Andrew Carnegie é o responsável pela primeira abordagem clássica da responsabilidade social por parte das organizações com a publicação do seu livro “O Evangelho da Riqueza” (1899), baseado nos princípios da caridade e da custódia.

O princípio da **caridade** é a doutrina da responsabilidade social fundamentada na ideia de que os indivíduos com maior poder financeiro têm a obrigação de assistir as carências da sociedade. De acordo com esse princípio, os próprios ricos decidiam com quanto iriam contribuir, e a caridade era considerada uma obrigação dos indivíduos e não das organizações (AMARAL, 2004). Dessa forma, esperava-se que as organizações contribuíssem com instituições que auxiliavam os desafortunados.

No princípio da **custódia** as empresas e os indivíduos ricos devem reconhecer seu papel como guardiões ou zeladores da riqueza da sociedade, ou seja, segundo a ideia de Carnegie, é legítima qualquer decisão de aplicação e multiplicação dessa riqueza por parte dos detentores desta custódia, desde que o seu enriquecimento objetivo e garantido, também, o fortalecimento do bem-estar da sociedade. A autora complementa que após a Grande Depressão na década de 1930, as organizações passaram a se preocupar mais com as questões

de responsabilidades sociais, emergentes a partir do momento que reconheceram que se a aceitação não fosse espontânea por parte da organização, a mesma aconteceria por imposições governamentais. Rampanelli e Guimarães (2005) argumentam que ações de caráter social já eram identificadas nos Estados Unidos da América desde o século XVI, onde se constatava o favorecimento absoluto ao poder das grandes corporações. Os autores acrescentam que até o século XVIII as empresas apenas poderiam estabelecer suas atividades e continuarem a operar, sem riscos de serem retiradas do mercado, a partir de concessão pública em detrimento ao atendimento dos interesses públicos.

A primeira evidência empírica quanto a preocupação nas ações de responsabilidade social por parte das organizações aconteceu em 1919, com o julgamento do caso que ficou conhecido como irmãos Dodge *versus* Ford, nos Estados Unidos. No período dominado pela ótica tradicionalista de gestão, que enfatiza que os lucros são de direito dos acionistas, o presidente e acionista majoritário Henry Ford, em 1916, alegando objetivos sociais, contraria os interesses dos acionistas John e Horace Dodge, quando decide por reinvestir em capacidade produtiva uma parte dos dividendos esperados, aumentando os salários dos empregados e investindo num fundo de reservas. A Suprema Corte de Michigan foi favorável aos irmãos Dodge, justificando, embasado na premissa capitalista do lucro tão somente, que a corporação existe para o benefício de seus acionistas, e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos (ASHLEY, 2005). Segundo Campebell, Gulas e Gruca (1999) citados por Ashley (2005), expõem outro julgamento ocorrido nos Estados Unidos, em 1953, da A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, sob a questão da responsabilidade social corporativa. Neste caso, a Corte de Nova Jersey aprova a inserção da corporação na sociedade e seus atributos quanto a responsabilidade exercida, favoreceram a doação de recursos para a Universidade de Princeton e estabeleceram como lei a filantropia corporativa, promovendo a busca por desenvolvimento social.

Após os efeitos da Segunda Guerra Mundial, a partir da década de 1950 e de 1960, ampliaram-se os questionamentos e mobilizações sociais e a participação de estudiosos e da academia nas discussões teórico-conceituais da responsabilidade social empresarial. Para Ashley (2005), é nesse período, pós crise de 1929 e pós segunda guerra, de forma reacionária ao aumento da participação do Estado na economia e no livre comércio, e os riscos inerentes quanto aos postulados do ideal comunista que, Howard Bowen, com a publicação do seu trabalho “Responsabilidades Sociais do homem de negócios” em 1953 nos Estados Unidos da

América e em 1957 no Brasil, que se demarcou a análise mais criteriosa e profunda da aplicação da responsabilidade social empresarial. Para Bowen (1957), os homens de negócios tem a obrigação de orientar suas ações e decisões de negócio de acordo com os fins e os valores estabelecidos e valorizados pela sociedade. Bowen, assim como Carnegie, são influenciados e patrocinados pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América (ALVES, 2003; CORRÊA; MEDEIROS, 2003). Válida ressalva, pois tal influência fica clara quanto a subjetividade exposta por Bowen ao relacionar ‘obrigação’ com a necessidade de compatibilização com os valores morais da sociedade (ALVES, 2003).

A partir dos questionamentos da sociedade e as mudanças no contrato social das empresas com a sociedade, e do que os autores precursores do pensamento expuseram, é na década de 1970 que os defensores das escolas de economia clássica e socioeconômica ampliaram os entendimentos sobre a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial. A evolução se deu ao longo do tempo, e estas foram denominadas *business ethics*, *business & society* e *social issues management* (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007). O surgimento da primeira corrente – a *business ethics* – aproxima a filosofia e a administração, retomando discussões filosóficas quanto as finalidades das organizações. Tais discussões foram fomentadas a partir da publicação do artigo em 1970, de Milton Friedman, precursor da escola de economia clássica, que é desfavorável a obrigatoriedade das organizações na promoção da responsabilidade social (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007). O economista argumenta ser obrigação do Estado tal assistência e que o não foco na geração de lucro da empresa seria uma lesão aos direitos legais dos acionistas. Segundo Corrêa e Medeiros (2003, p. 3), para Friedman (1970)

a empresa está sendo socialmente responsável ao ser lucrativa já que desta forma ela é capaz de gerar empregos, pagar salários justos que colaborem para a melhora da vida de seus funcionários e pagar seus impostos em dia, contribuindo para bem-estar público.

Em 1984, Freeman publica seu livro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, que além de inovar com a teoria dos *stakeholders*, estabeleceu um dos pilares da corrente *business & society* que faz oposição clara aos preceitos de Friedman (FREEMAN *et al*, 2010, tradução nossa). Sua teoria implica a importância de relação empresa e sociedade e seus diversos grupos interessados. Segundo Pereira e Campos Filho (2007), destacam-se alguns pensadores dessa corrente, como: Carroll (1979, 1991), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994, 1998) e Wood (1991).

Em meados de 1980 surge a terceira corrente, a *social issues management*, abordando os conflitos inevitáveis na relação sociedade e organização como parte da estratégia da organização. A corrente preconiza um pensamento que se perpetua nos estudos da RSE, que a médio e longo prazo o que é bom para a sociedade também é bom para a empresa, propondo “ferramentas de gestão para maximizar o desempenho ético e moral das organizações, visando com isso transformar a sensibilidade corporativa em vantagem competitiva” (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 6).

Portanto, é fato que os estudos acadêmicos convergem para o ideal de que as organizações devem admitir ações e atitudes de responsabilidade social e, mais importante, admitirem que o ato de sua atividade influencia e modifica a estrutura da sociedade, direta ou indiretamente, e ter a noção de que as corporações têm obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social (PEREIRA E CAMPOS FILHO, 2007).

2.1.2 Desenvolvimento do conceito

A economia clássica preconizou a primeira abordagem da responsabilidade social empresarial, marco estabelecido com a publicação do livro ‘Evangelho da Riqueza’ (1899), de Andrew Carnegie, na entrada do século passado, que discutiu as ações sociais para sociedade a partir dos princípios da caridade e da custódia. Ambos os princípios têm forte influência dos preceitos da Igreja, observado nas características de cada princípio proposto e, como descrito no item anterior, o patrocinador de seus estudos foi o Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América (CORRÊA; MEDEIROS, 2003). Tais princípios trazem a ideia de ações discricionárias, as quais, afirmam Melo Neto e Froes (2001), que a responsabilidade social surge a partir dessas ações discricionárias, as quais para Drucker (1997) ações desse cunho já eram reconhecidas há muito tempo nas práticas estabelecidas pela igreja católica. Santos (2004, p. 51) complementa que a responsabilidade social está vinculada a um pensamento mais amplo e abrangente em relação às ações de caráter filantrópico, em que “a filantropia foi o passo inicial em direção à responsabilidade social, não sendo esta, portanto, sinônimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo.” Para Santos (2004), a responsabilidade social está ligada ao planejamento estratégico da organização, enquanto que a filantropia representa as relações sociais que a organização estabelece com a comunidade. Portanto, a filantropia é identificável como prática isolada, individual de apoio ao ser humano, considerando ser a prática do bem, de amor ao homem (BRASIL, 2006).

Com a evolução das discussões quanto a questão de ações discricionárias ou filantrópicas terem efetiva promoção do bem-estar social, as características dessas ações passam a ser alvo de críticas no sentido dessas não realizarem reais práticas de responsabilidade social empresarial, questionamento fundamentado nas críticas do empresariado que, naquele momento, considerava que o dever filantrópico e de assistência à sociedade é de dever exclusivo do Estado. Corrêa e Medeiros (2003) e Brasil (2006) acrescentam que ações de caráter assistencialista e de postura paternalista por parte do Estado, ao invés de promover melhores condições sociais, elas apenas mascaram essa realidade, estabelecendo, na realidade, uma dependência social, e limita o ideal das causas específicas para o desenvolvimento social.

Nas décadas de 1950 e 1960, destacam-se autores como Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith, que expandiram as críticas para uma abordagem mais ampla, direcionando a função de promover o bem-estar social da sociedade também ao empresário e as corporações, questionando qual a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores (ASHLEY, 2005). Destaca-se, principalmente, entre os autores dessa primeira fase do pensamento da RSE, Howard Bowen em 1953, considerado o precursor da era moderna da RSE. Essa obra representou o marco teórico sobre o conceito da responsabilidade social, em razão da extensão e profundidade do tema (BORGER, 2001; ALVES, 2003; FERRAZ, 2007; NASCIMENTO, 2013). Seu trabalho intitulado ‘Responsabilidades Sociais do homem de negócio’ se torna popular em 1957 ancorado na ideologia capitalista evidente no trabalho, que segundo Alves (2003, p. 3),

o caráter de obrigação que deve ser entendido não como uma obrigação imposta pelo poder de governo, mas, ao contrário, como uma obrigação que nasce da situação vivida naquele momento histórico e político, pelo receio, justamente, de novas imposições do governo ou, pior, da mudança da própria ideologia do Estado.

Alves (2003) contextualiza o ambiente turbulento da época em que Bowen propõe sua concepção quanto à responsabilidade social, e que influenciou seu pensamento. Lembra que, passada a grave crise de 1930, inicia-se um novo intervencionismo do Estado na economia e, após a segunda Guerra Mundial, o forte movimento civil que se manifesta a partir da década de 1950, o sistema capitalista estremece frente a uma nova oportunidade ideológica: o comunismo. Nesse sentido, fica evidente a existência de “duas preocupações básicas: evitar a destruição do sistema social estabelecido e, simultaneamente, conter a intervenção do Estado na economia” (ALVES, 2003, p. 4). Portanto, Bowen (1957) sustenta a ideologia capitalista na preposição da RSE, argumentando que a primeira é fundamental para as organizações

sobreviverem no livre mercado e obterem lucro o bastante para solidificar a implementação da segunda, sob o preceito de melhorar as condições e ordem social. Nas palavras de Bowen (1957, p. 67, tradução nossa):

Estamos entrando em uma era em que os negócios privados serão julgados exclusivamente em função de sua contribuição concreta para o bem-estar coletivo. Os mais destacados pensadores do mundo dos negócios compreendem isto claramente. Para eles, por conseguinte, a aceitação de obrigações para com os trabalhadores, consumidores e o público em geral, é um requisito para a sobrevivência do sistema de livre empresa.

Em 1970, com a responsabilidade social cada vez mais fazendo parte dos debates acadêmicos, Milton Friedman, precursor da escola de economia clássica e uma das estrelas do neoliberalismo, publica um de seus mais importantes artigos, no qual enfatiza que os negócios devem limitar sua responsabilidade social à maximização dos lucros e obedecer as leis, (FRIEDMAN, 1970, tradução nossa). Dessa maneira de pensar a RSE, Friedman é o primeiro crítico aos ideais de RSE propostos por Bowen, se tornando expoente da visão clássica. Para Friedman, toda e qualquer ação da organização deve visar a maximização dos lucros, assegurando as expectativas de seus acionistas, obedecendo os limites estimados em lei (BORGER, 2001; CORRÊA e MEDEIROS, 2003; ASHLEY, 2005; PEREIRA e CAMPOS FILHO, 2007). “Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação” (ASHLEY, 2005, p. 48). Os argumentos contrários a participação das organizações nas atividades de responsabilidade social são fundamentados em dois conceitos: Leavitt em 1958, a função institucional das organizações, e Friedman, em 1970, com o conceito de direito de propriedade (MACHADO FILHO, 2006; ASHLEY, 2005).

A função institucional prevê que para o cumprimento da responsabilidade social corporativa haviam outras instituições com maior capacidade técnica e tempo para tal finalidade, como o governo, as igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos (ASHLEY, 2005). Segundo Machado Filho (2006), este argumento é baseado na premissa do auto-interesse, que sob a ótica do livre mercado, é mais interessante para a sociedade que as organizações cumpram com seu objetivo-função seguindo as leis que regulam. Para tanto, aspectos regulatórios e disfunções do mercado caberiam ao governo mediar, assim como a “alocação de recursos advindos de impostos e taxas geradas a partir da atividade econômica privada, visando a redistribuição de renda e a alocação mais eficiente dos recursos para aspectos sociais” (MACHADO FILHO, 2006, p. 28). Outro argumento desfavorável está baseado no direito de propriedade, que somente admite a visão econômica e do lucro pelos administradores com a finalidade de aumentar os retornos financeiros aos acionistas da

organização. Friedman (1970) caracteriza como sendo de responsabilidade social da empresa, segundo Machado Filho (2006, p. 28), “utilizar seus recursos e engajar-se em atividades delineados para incrementar lucros tanto quanto possíveis dentro das regras do jogo, qual seja, engajar-se em um mercado livre e competitivo sem fraudes”.

Muitas críticas foram estabelecidas sobre a visão de Friedman e seus seguidores por não se preocuparem com a justiça social e de não considerarem as pessoas que estavam com dificuldades econômicas (AMARAL, 2004). Porém, os autores Montana e Charnov (2003) ressaltam os argumentos que Friedman e seus seguidores fundamentam, em bases práticas e teóricas, a afirmação de que a empresa não deve assumir responsabilidade social direta (Quadro 1).

Argumentos que sustentam o pensamento de Milton Friedman	
Argumentos Teóricos	Argumentos Práticos
Essa é função maior do governo; ao vincular empresa ao governo, criará uma força poderosa demais na sociedade e, em última instância, comprometerá o papel do governo na regulamentação da empresa.	Os gerentes têm uma responsabilidade fiduciária (de confiança) para com os interessados no sentido de maximizar o valor do patrimônio líquido; utilizar os recursos financeiros da empresa para realizar objetivos sociais pode ser uma violação dessa responsabilidade, portanto ilegal.
A empresa precisa medir o desempenho, e os programas de ação social muitas vezes não conseguem medir índices de sucesso. Geralmente há um conflito inerente entre o modo como a empresa funciona e o modo como operam os programas sociais.	O custo dos programas sociais seria um ônus para a empresa e teria de ser repassado aos consumidores na forma de aumento de preços.
A função da empresa é maximizar lucros. Assim, exigir que recursos sejam destinados a programas de ação social viola essa meta empresarial, uma vez que ela reduz os lucros.	O público pode querer que o governo tenha programas sociais, mas há pouco apoio para a empresa assumir tais programas.
Não há razão para supor que os líderes empresariais tenham a capacidade de determinar o que é de interesse social. Cientistas sociais e administradores do governo muitas vezes não conseguem chegar a um acordo sobre metas de interesse social. Por que supor que os líderes empresariais possam fazer um trabalho melhor de definir o interesse social?	Não há razão para supor que os líderes empresariais disponham das habilidades especializadas necessárias para alcançar metas de interesse social.

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov, 2003, p. 39.

Quadro 1 - Argumentos que sustentam o pensamento de Milton Friedman

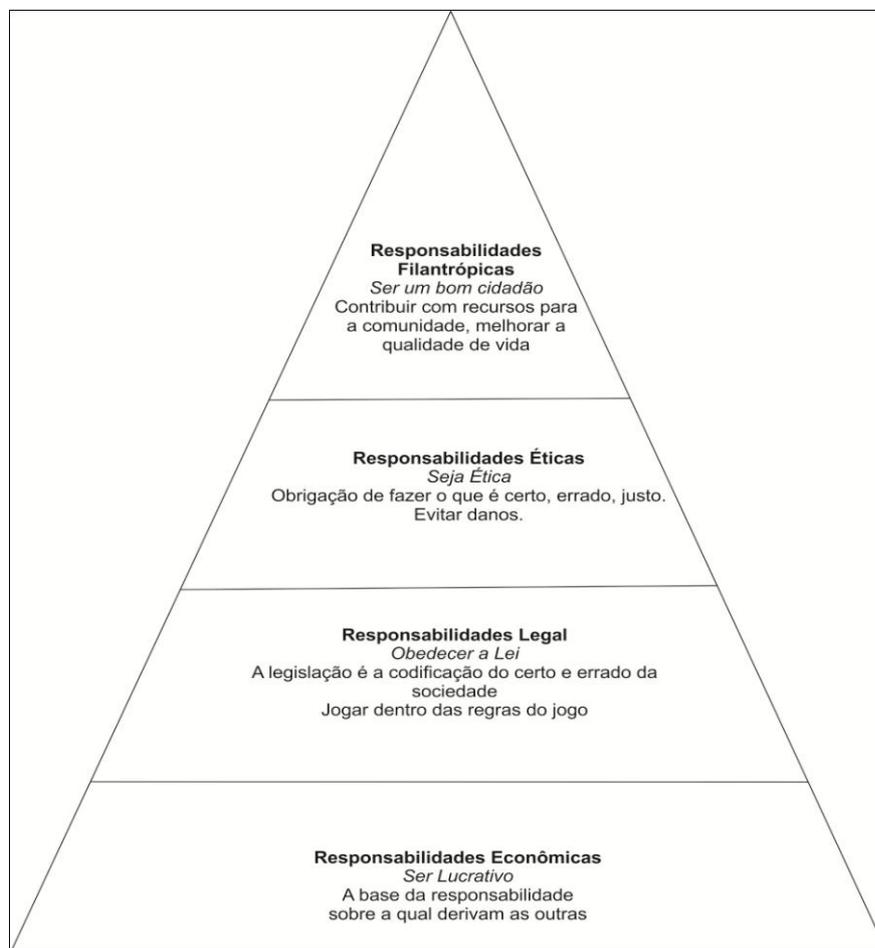
Freeman argumenta de modo contrário a visão de Friedman quanto a finalidade da organização, e consolida uma das bases da corrente *business & society* com a teoria dos

Stakeholders, segundo a qual a ideia de que “as empresas não têm responsabilidades senão com os acionistas deve ser substituída pelo conceito de relação fiduciária da empresa com o conjunto de partes interessadas” (*apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 5). Essa corrente faz uma abordagem contratual da relação empresa e sociedade, de cunho sociopolítico que, segundo Pereira e Campos Filho (2007, p. 5), “a empresa e a sociedade formam uma rede de interesses e relação permeadas por disputa de poder, por acordos contratuais e busca da legitimidade”. Os seguidores da *business & society*, admitem que as empresas afetam, positiva ou negativamente, diversos grupos no ambiente onde estão inseridas, – base da teoria dos *stakeholders* –, como pressuposto básico para as diversas contribuições posteriores.

Partindo desse alicerce do pensamento dessa escola, muitos foram os autores e trabalhos que ampliaram a abrangência do conceito de RSE, preconizado pela teoria dos *Stakeholders*, de Freeman. Nessa época efervesciam os movimentos na academia em busca de um conceito agregador, abrangente, que viabilizasse sua aplicabilidade prática e pudesse classificar as organizações quanto a sua relação de responsabilidade com a sociedade. Surge uma diversidade de conceitos, abordagens, novas terminologias e fundamentações sobre responsabilidade social ao longo do tempo, e Pereira e Campos Filho (2007, p. 5) complementam a ideia ao afirmar que “um dos objetivos clássicos dos modelos de que seguem é servir de ferramenta para visualizar a efetividade das ações sociais empreendidas pelas empresas”. Após os conceitos de Freeman, um segundo autor de importante destaque nas relações de responsabilidade social empresa-sociedade, seguidor de Freeman, é Archie B. Carroll (1979), que propôs o modelo tridimensional sobre as categorias de RSC – econômica, legal, ética e discricionária – que foram em 1991 reorganizados num modelo em forma de pirâmide, e acrescentou a teoria da responsabilidade social – reativa, defensiva, acomodada e proativa (PEREIRA E CAMPOS FILHO, 2007). Destaca-se a contribuição conceitual do modelo piramidal de Carroll, que até hoje nos trabalhos nessa temática, é reconhecido como um modelo explicativo fundamental do tema. Borger (2001) corrobora a afirmação que a proposta do modelo piramidal amplia os esclarecimentos sobre os componentes da responsabilidade social e integra num modelo único a maioria dos argumentos ligados a RSE. É interessante destacar a compreensão do autor quanto as mudanças da sociedade e de suas expectativas – base da complexidade de todas as conceituações para o tema – para com as organizações no decorrer de dado período, a verificar:

[...] a responsabilidade dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização em um dado ponto de tempo (CARROLL, 1979, p. 500, tradução nossa).

O modelo é composto por quatro diferentes categorias da responsabilidade social, não hierarquizadas, dispostas da base ao topo (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Carroll (1979).

Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

- **Responsabilidade Econômica:** a responsabilidade econômica é base que fundamenta as outras categorias, visto que os negócios têm natureza econômica, ou seja, tem a necessidade de produzir e comercializar bens e serviços conforme demanda a sociedade – dinâmica do sistema capitalista – para obterem lucro, pois a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade;
- **Responsabilidade legal:** a sociedade estabelece via processos públicos as regulamentações e leis que constituem as regras do jogo e legitimam a organização nesse ambiente legal; a sociedade espera que as atividades da organização alcance

sua missão econômica seguindo as leis, os padrões de segurança e ambientais estipulados;

- **Responsabilidade ética:** a responsabilidade ética é o comportamento e as normas éticas que os agentes da sociedade esperam dos negócios, que articulem suas decisões considerando direitos e deveres, não prejudicar aos outros, e procurar um legítimo equilíbrio entre os diferentes grupos (considera todos os *stakeholders*) e seus respectivos interesses;
- **Responsabilidade discricionária:** responsabilidade discricionária ou filantrópica é o engajamento voluntário – não constitui uma obrigação legal nem de caráter ético – da organização em projetos que objetivem melhorias no ambiente social que a organização opera;

Pereira e Campos Filho (2007, p. 8) afirmam que para as organizações serem consideradas socialmente responsáveis, suas atividades devem atender aos quatro requisitos dispostos na pirâmide, e acrescentam, para o entendimento desses, que:

a responsabilidade social refere-se a objetivo principal de maximização do lucro para garantir a continuidade dos negócios e o retorno de capital aos acionistas, enquanto a responsabilidade legal determina que as empresas desempenhem seu papel na economia respeitando e cumprindo as leis determinadas pela sociedade na qual estão presentes. Já a responsabilidade ética difunde o compromisso de se fazer o que é devidamente correto, mesmo que tais ações não estejam contempladas formalmente nas leis determinadas pela sociedade. Por fim, a responsabilidade discricionária preconiza a filantropia, ou seja, considera a atividade de efetuar contribuições a instituições sociais sem esperar ou obter retorno destas.

O trabalho de Carroll (1979) serve como base para a criação de um novo modelo de performance social corporativa proposto por Wartick e Cochran (1985 *apud* WELZEL, LUNA e BONIN, 2008), que estabelecem os novos desafios para a RSC: a responsabilidade econômica, a responsabilidade pública e a responsividade social. Este modelo é formatado remodelando os processos de responsividade conceituado por Carroll, em 1991, em: reativa, defensiva, responsiva e interativa.

Partindo desses trabalhos, Wood (1991, tradução nossa) propõem um novo modelo de avaliação do desempenho social corporativo, modificando o modelo de performance social corporativo proposto pelos autores citados anteriormente, rearranjando os princípios em três dimensões: **institucional** (legitimidade) – é a sociedade que garante e legitima os negócios; **organizacional** (responsabilidade pública) – baseado na responsabilidade no comportamento

da empresa no desenvolvimento de sua atividade e nas consequências e efeitos gerados por tal comportamento; **individual** (gerenciamento discricionário) – administradores e gestores são atores morais, portanto é esperado desses atores um comprometimento socialmente responsável no alcance de seus resultados. Borger (2001) argumenta que a proposta de Wood (1991) vai além das dimensões propostas por Carroll, proporcionando uma visão instrumental do conceito de desempenho social ao articular os princípios, processos e efeitos.

Para Frederick (1987, *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008), a RSC é subdividida em três partes: a Responsabilidade Social Corporativa (RSC1) é objeto dos conceitos que estão sendo abordados neste item, desde sua origem filosófica ao tratar do comportamento organizacional; a Responsividade Social Corporativa (RSC2) consiste num conceito de caráter pragmático, o qual considera uma postura proativa da empresa em relação as demandas sociais; e a Retidão Social Corporativa (RSC3) ou Ética Empresarial (EE), como a responsabilidade social é tratada a partir de uma perspectiva predominantemente normativa baseada em valores morais.

Ashley (2005) expõe outros dois conceitos, atualmente utilizados que vão além da RSC1 e RSC2, ambos presentes na abordagem de Frederick (1987, *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008) e Wood (1991), que são: Retidão Social Corporativa (RSC3) e Cosmos, ciência e religião (RSC4). Os conceitos novos parecem emergir de uma subdivisão da abordagem da Retidão Social Corporativa (RSC3) ou Ética Corporativa (EE) proposta por Frederick (1987), em que o primeiro acrescenta “a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa vigore na prática”, e o segundo expõe uma alternativa para superar os conflitos

entre negócios e sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medições de desempenho social da empresa (ASHLEY, 2005, p.50).

Observando a necessidade de engajamento das organizações nas questões sociais, os autores Enderle e Tavis (1998; *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008) propõem um novo modelo conceitual de RSC, considerando três níveis éticos – de mínimo para idealistas – analisadas em função das dimensões econômica, social e ambiental. A saber:

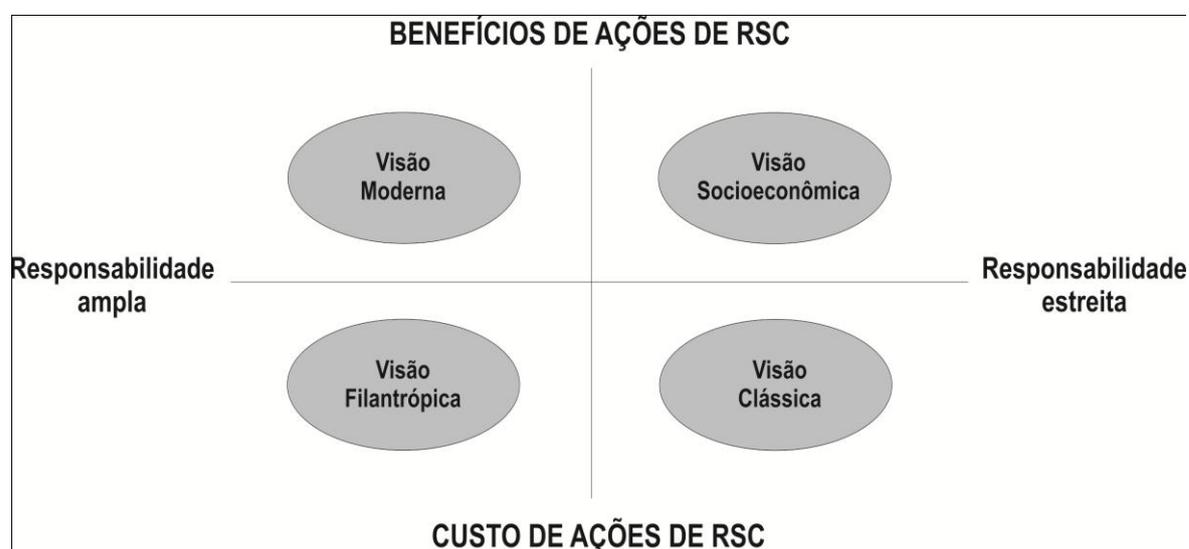
Nível 1 – onde há mínimos requisitos éticos e o objetivo da maximização do lucro tem prioridade em relação as questões morais e éticas;

Nível 2 – considera que a empresa tem compromissos além dos objetivos econômicos, como o de promover o bem-estar da sociedade através de suas ações socialmente responsáveis;

Nível 3 – caracterizado pelo idealismo ligado as questões éticas, onde a própria existência da organização tem relação fundamental com as demandas;

Esse modelo de Enderle e Tavis (1998, *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008), como sugere, permite a organização identificar seu nível de engajamento nas questões de RSE, enquadrando sua conduta em qualquer um dos níveis. Os autores propõem o ideal de equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, considerando que uma não sobrepõe a outra e passam a constituir ativos das empresas dando suporte para sua sobrevivência em um cenário competitivo e de constantes mudanças (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007).

Seguindo a concepção conceitual dos autores anteriores, no que tange identificar qual o posicionamento da organização quanto ao nível que esta se encontra, os autores Quazi e O'Brien (2000, tradução nossa) propõem que a responsabilidade social pode ser classificada analisando as atividades desenvolvidas em: ampla ou restrita (Figura 2). O conceito de responsabilidade **ampla** considera aquelas atividades e ações que vão além dos objetivos da economia clássica, e a responsabilidade **restrita** considera o ideal de Friedman, que só admite como responsabilidade da organização a maximização do lucro para os acionistas.



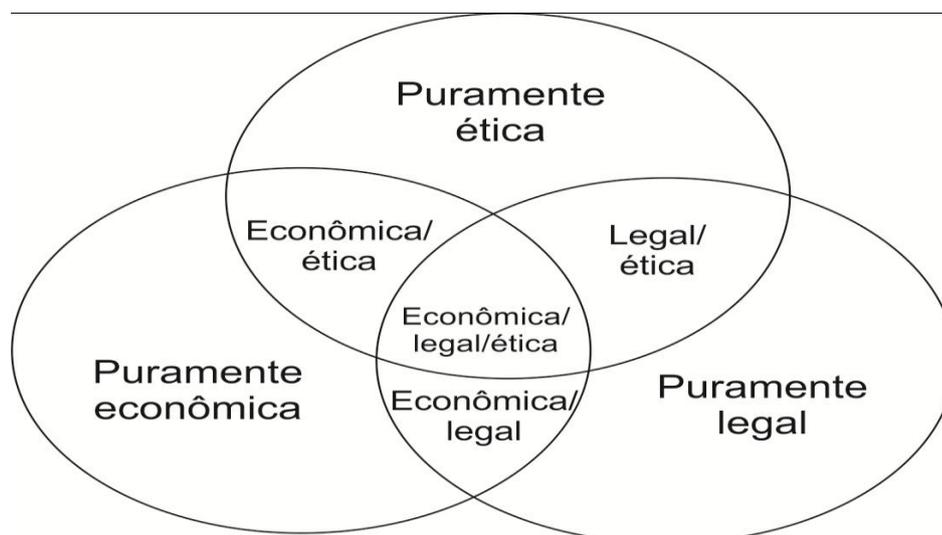
Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien, 2000.

Figura 2 - Modelo bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa

As empresas posicionadas na dimensão da responsabilidade social ampla, enquadradas na visão moderna, são as organizações que entenderam que as ações sociais trazem benefícios

a longo prazo, e da filantropia que pressupõe a não espera de qualquer tipo de retorno dos investimentos, nem a curto, médio ou longo prazo, mas a saber que suas ações sociais devem continuar a serem realizadas pela organização. As posicionadas na dimensão da responsabilidade social restrita, no quadrante socioeconômico, segue os preceitos de Friedman e da economia clássica, como já discutido no presente trabalho, posiciona-se desfavorável à ideia da responsabilidade social fazer parte dos objetivos, argumentados pela sua não agregação de valor a curto prazo e, portanto, não estaria obedecendo o preceito básico da obtenção máxima de lucro para os seus acionistas (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008).

Outro modelo mais recente é elaborado e apresentado pelos autores Schwartz e Carroll (2003; *apud* WELZEL; LUNA; BONIN, 2008), com a proposta de solucionar alguns problemas existentes nos conceitos anteriores (Figura 3).



Fonte: Schwartz e Carroll, 2003 (adaptado de WELZEL, LUNA; BONIN, 2008).
Figura 3 - Modelo de três temas centrais da RSC

Nessa nova proposta, os autores, primeiramente, redefinem como temas eixos para a discussão da RSC a dimensão econômica, legal e ética, desconstruindo a ideia de que a filantropia – visto algumas críticas já expostas no presente trabalho sobre as contradições quanto a efetividade das ações discricionárias – também deveria compor os temas centrais da RSC. Outra reforma proposta pela elaboração do diagrama consiste em eliminar a ideia de que no modelo piramidal existe uma hierarquização dos temas centrais da RSC. Nesse sentido, este novo modelo apresenta 7 níveis, formulados a partir da intersecção e integração dos temas centrais da RSC que, portanto, “desfaz o modelo do ‘ou’, trazendo consigo a

possibilidade do ‘e’ na relação entre os níveis, como mostra a figura 2 (WELZEL, LUNA e BONIN, 2008, p. 5).

Os mesmos autores que citam a o modelo de Schwartz e Carroll (2003) também argumentam sobre as falhas existentes nessa preposição da RSC, a saber: as atividades são propostas de maneira isoladas e não apresentam uma oportunidade de verificar o nível de atuação da organização tão quanto não visa a instrumentalização do conceito; dificilmente alguma organização se enquadrará ‘puramente’ na dimensão ética, legal ou econômica; e, a não agregação, novamente neste modelo, da questão ambiental, deixando esta subentendida como questão ética, conseqüentemente possibilita o entendimento dessa como uma preocupação secundária para as organizações.

Para o alcance das discussões-objetivos deste trabalho, este item se preocupou em elucidar alguns dos principais conceitos, no âmbito global, atribuído a questão da responsabilidade social por parte das organizações, sua origem e evolução, as primeiras preocupações e fundamentações para sua instrumentalização, as escolas clássicas e autores que preconizaram esse pensamento.

O próximo tópico apresenta o contexto da RSE no Brasil, a origem e evolução do conceito, as principais contribuições nacionais e as influências destas na complexidade do tema.

2.2 A responsabilidade social empresarial no Brasil

A evolução do pensamento da responsabilidade social no contexto nacional tem início semelhante aos expostos no âmbito internacional. As primeiras evidências são pautadas no princípio da custódia e da caridade proposto por Andrew Carnegie. O autor remete-se as ações realizadas pela Igreja no culto a caridade, ainda em meados do século XVI, instalando as primeiras Santas Casas de Misericórdia (FERRAZ, 2007). Semelhante a essência da preposição de Carnegie, a primeira evidência da disseminação do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil acontece em 1977 quando empresários cristãos se unem na preocupação com a realidade social do país e criam a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) que, sob a luz do pensamento social-cristão, promovem ações sociais objetivando reais transformações no ambiente social, postuladas nos princípios da solidariedade, justiça, liberdade e humanidade (LORENÇO; SCHODER, 2003; ASHLEY, 2005).

A ADCE também foi pioneira na incursão de debates sobre o balanço social, embora a primeira publicação de fato só tenha acontecido em 1984, com a empresa Nitrofértil (REIS, 2007). Vale destacar que foi a ADCE que promoveu a instrumentalização do conceito de RSE durante as décadas de 1960 e 1970, período em que o pensamento dos administradores, tão quanto de estudiosos, ainda pressupunha que o desenvolvimento social é inerente ao crescimento da produção industrial, do consumo urbano e da modernização de hábitos e costumes, concebendo, assim, uma ideia de homogeneidade no segundo setor (FSCHER, 2005). Para Ashley (2005) essa concepção é limitadora na empregabilidade dos conceitos de RSE.

Melo Rico (2004, p. 2) explica, historicamente, que essa benevolência do empresariado exprime um sentimento de culpa da burguesia brasileira no processo capitalista de acumulação de riqueza, em que “tal postura do empresariado, desvinculada de uma identidade de classe burguesa nacionalista, tutelada e dependente do Estado, usufruiu, obviamente, de suas benesses, praticamente até o regime militar”. É durante o processo de transição democrática, principalmente na década de 1980, que as empresas passam a contribuir para o desenvolvimento econômico, político e social do país, sob a premissa de que as organizações têm responsabilidade direta, e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade (TOMEI, 1984).

Seguindo esse contexto, a década de 1980 é marcada por alguns dos principais acontecimentos que influenciaram de maneira contundente a recente história de disseminação do discurso da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. Destaca-se “a conjuntura recessiva da economia internacional que aprofundou a desigualdade social” do país (FISCHER, 2006, p. 155).

Em resposta a esse cenário de caos socioeconômico, a Constituição Federal de 1988 se apresenta como um instrumento essencial para a sociedade civil organizar-se e buscar seus direitos individuais, coletivos, de igualdade, de trabalho justo e, acima de tudo, de dignidade (FERRAZ, 2007).

Em 1982, a Câmara Americana de Comércio de São Paulo instituiu o Prêmio Eco, que tinha a finalidade de premiar e divulgar projetos sociais que promovessem a cidadania em cinco categorias: cultura, educação, participação comunitária, educação ambiental e saúde. E, em 1986, empresários de São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul, reunidos pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), promovem debates, eventos e atividades, em níveis nacional e internacional, sobre a responsabilidade social das

empresas com a finalidade de incentivar a RS, buscando o desenvolvimento em todos os níveis da sociedade (REIS, 2007).

Portanto, a década de 1980 ficou marcada como o início da grande mudança na concepção e percepção do conceito de RSE por parte do empresariado e no engajamento de pesquisas e estudos acadêmicos balizados nessa temática. (FISCHER, 2006; FERRAZ, 2007).

Na década de 1990 a conscientização efetiva do empresariado brasileiro fortaleceu-se, conjuntamente com o meio acadêmico. O intuito foi de auxiliar o empresário na concepção do termo responsabilidade social – já discutido neste ensaio a complexidade da teoria em promover um conceito universal –, para instrumentalização do conceito e na constante reformulação de melhores ferramentas e práticas para medir o desempenho e impactos sociais desse novo modelo de gestão.

A explicação da intensificação desse processo de conscientização se deu pelo: crescimento da importância do Terceiro Setor e diminuição das responsabilidades do Estado; o contexto de globalização do mercado impõe novos critérios competitivos e maior necessidade de transparência das empresas; e o aumento da assimetria social (BARBERO; FISCHMANN, 2003). Schroeder e Schroeder (2004, p. 5) enfatizam a “falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa”. Frente a esta realidade, esse período compreende o surgimento e a consolidação de importantes fundações, institutos e organizações da sociedade civil ligada ao meio empresarial e, tendo como foco, o chamado comportamento empresarial ético e responsável (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006).

Cabe destacar as instituições que surgiram e protagonizaram, ainda existentes nos dias de hoje, ações de caráter social junto com o empresariado nacional no enfrentamento dos problemas da nossa sociedade.

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, em 1990, “pautada pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989), Constituição Federal Brasileira (1988) e Estatuto da Criança e do Adolescente (1990)”, tem a missão de “promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes”, sob a luz dos valores da “ética, transparência, solidariedade, diversidade, autonomia e independência”, com o objetivo de ascender a “uma sociedade justa e responsável pela proteção e pleno desenvolvimento de suas crianças e adolescentes” (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2013).

Em 1992, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa), publicou o relatório de suas ações sociais que, apesar de não ser a pioneira na publicação, se tornou um marco histórico no incentivo a publicação dos balanços sociais das empresas (FERRAZ, 2007).

Trabalhando nesse sentido de incentivar o balanço social, em 1993 o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, fundou a Organização Não Governamental IBASE – Instituto Brasileiro de Análise Econômica e Social. O Instituto lança, junto ao modelo de Balanço Social, o “Selo do Balanço Social”, que é conferido anualmente as empresas que publicam seu balanço dentro da metodologia e critérios elaborados pelo modelo IBASE/Betinho de balanço (IBASE, 2013). O selo pode ser demonstrado pelas empresas em seus produtos e marketing em geral da sua marca, ressaltando seus investimentos em educação, saúde, esportes, cultura e meio ambiente. Dessa forma, o selo “é a materialização do uso mercadológico propriamente dito da Responsabilidade Social Corporativa” (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006, p. 236).

As iniciativas das Organizações não Governamentais – ONG’s – de caráter público e sem fins lucrativos emergem num cenário de reação da sociedade as mazelas provenientes da atividade impensada para a questão social do segundo setor. Sob a luz do mercado globalizado, que dinamizou a atuação do primeiro e segundo setores, os reflexos dessa atuação são sentidos pela sociedade em consequência do uso desmedido das forças socioambientais na produção mundial. No viés deixado pela não agregação da questão social pelas atividades dos dois primeiros setores, a atuação do terceiro setor se intensifica nas ações de combate a pobreza e a exclusão social (SOARES-BAPTISTA, 2006). Portanto, a atuação dos agentes do terceiro setor, promovendo a humanidade e o amor ao próximo, de caráter filantrópico, assistencialista e associativista, imprime a resistência da sociedade civil no enfrentamento dos problemas sociais, que são consequências das ações do segundo setor, não planejadas e desalinhadas do caráter social e da não eficiência no cumprimento do papel fundamental do Estado, que é a promoção de uma cidadania real e condição básica para uma vida digna a toda sociedade, ou seja, sua essência é a responsabilidade social dividindo sua arrecadação, visando um bem comum, contrapondo à ideologia do capitalismo a todo custo, evidente na atuação do segundo setor (DRUCKER; 1997; BRASIL, 2006). Corroborando com a discussão, a autora Soares-Baptista (2006, p. 41) complementa:

Fala-se em Terceiro Setor e em organizações que a ele eventualmente pertençam como se, subjacente à estruturação desse setor, estivesse uma causa, uma boa causa, uma causa humanitária e humana, em contraponto à racionalidade mercantil de organizações capitalistas (classificadas como

pertencentes ao Segundo Setor) e à inépcia ou ausência de organizações públicas e de um Estado atuante (atores pertencentes ao Primeiro Setor)”.

Portanto, o terceiro setor é “composto por indivíduos que se organizam a fim de se posicionarem entre o setor mercantil e público e que são unidos por um ideal de utilidade coletiva e um senso de utilidade social” (LAVILLE, 2001; *apud* SOARES-BAPTISTA, 2006, p. 43-44). Por sua essência não lucrativa e não governamental, coexistem hoje, no interior de cada sociedade, com o setor público estatal e com o setor privado empresarial (REIS, 2007). Sendo assim, o terceiro setor pode – a heterogeneidade das organizações sem fins lucrativos não permite uma definição única, comum – ser definido como:

O conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais, entidades religiosas, entidades de assistência social e benemerência a outras – diferenciando-se da lógica do Estado (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados) (MACHADO FILHO, 2006, p. 102).

Em 1989, em São Paulo, um grupo de empresários, conjuntamente com a Câmara de Comércio, iniciaram o debate no sentido de como poderiam promover ações de interesse público que pudessem alavancar melhorias no quadro de desigualdade social do Brasil. Em 1995 fundam a primeira associação de investimento privado com fins públicos da América do Sul, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Ele é “fruto do processo de redemocratização do país, do fortalecimento da sociedade civil e, especialmente, da crescente conscientização do empresariado brasileiro de sua responsabilidade na minimização das desigualdades sociais existentes no país” (GIFE, 2013). O objetivo do grupo é disseminar a consciência entre os empresários dos conceitos de responsabilidade social para otimizar os recursos investidos no desenvolvimento de ações de bem-estar e projetos sociais (MELO RICO, 2004). Fundada com a participação de 25 instituições, hoje o GIFE agrega 134 institutos e fundações conscientizadas da necessidade de promover investimentos privados com finalidade pública (GIFE, 2013).

Outro instituto com participação e influência semelhante ao GIFE no Brasil, disseminando estudos e melhores práticas na gestão da responsabilidade social, é o Instituto Ethos de Empresas Responsabilidade Social. Fundado em 1998 por Oded Grajew, como uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2013).

O Instituto Ethos é uma organização não-governamental com o objetivo de difundir o conceito de RSE para o empresariado brasileiro. Ele incentiva, ainda, estudos técnicos e acadêmicos na contínua construção do conceito, na evolução e desenvolvimento de melhores práticas da gestão da responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2013), promove com as empresas associadas um “permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento, por meio do desenvolvimento de atividades de informação, conferências, debates e encontros, assistência técnica, comunicação, articulação e mobilização” (REIS, 2007, p. 11).

Em 2000, desenvolveram a mais conhecida ferramenta de análise da gestão social da empresa, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Os indicadores auxiliam as empresas “no sentido de permitir incorporarem em sua gestão os conceitos e os compromissos que assumem em favor do desenvolvimento sustentável” (INSTITUTO ETHOS, 2013). A avaliação é oferecida gratuitamente via internet, sendo de escolha voluntária da organização em preencher os indicadores, que, em forma de questionário, propõem um autodiagnóstico que serve de subsídio para o planejamento estratégico da empresa em sete grandes temas: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2013). Pressupondo tais critérios a uma prática plena da responsabilidade social, Oded Grajew (2000) citado por Melo Neto e Froes (1999, p. 79), argumenta que a responsabilidade social está emancipando seu entendimento para além de ações filantrópicas, contemplando os diversos agentes sociais envolvidos (*stakeholders*) com o objetivo de:

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

A campanha do Instituto incentivou nos últimos quinze anos o empresário a associar-se, a procurar e a compartilhar ferramentas inovadoras na gestão de práticas consideradas sustentáveis no contexto socioambiental. Tem estimulado a prática de negócios mais íntegros e éticos entre as empresas, a fortalecer os valores sociais tanto dos colaboradores internos quanto da comunidade local cuja empresa tem contato direto, assimilando nas suas ações a essência do entendimento da RSE: o respeito e a valorização de todos os *stakeholders*. Para o Instituto Ethos (2013):

Responsabilidade social é 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 serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Nessa breve contextualização da responsabilidade social nas organizações brasileiras é possível perceber um considerável amadurecimento, tanto do conceito nos estudos acadêmicos, quanto na ampliação do número de organizações engajadas na questão social.

Com a evolução dos estudos, das transformações da sociedade e suas demandas, o posicionamento crítico quanto a real atitude de responsabilidade social por parte das organizações tem ganhando espaço nos debates. Contradições conceituais e de práticas empresariais tem levantado questionamentos por parte da academia (MACHADO FILHO, 2006; FISCHER, 2006; ASHLEY, 2005; KARKOTLI; ARAGÃO, 2010; DIAS, 2010) quanto a verdadeira intenção do empresariado nacional em adotar em suas estratégias de negócios o engajamento nas questões sociais: promover o desenvolvimento social ou agregar valor a sua empresa e/ou marca? Percebe-se que o empresário brasileiro ainda confunde e/ou prefere a prática da filantropia, da doação, como forma de expressar seu comprometimento com a questão social.

Melo Neto e Froes (1999, p. 85) corroboram com a discussão salientando que a prática filantrópica é limitada e de essência assistencialista, que apenas minimiza uma condição imediata de necessidade, “típica dos capitalistas do início do século [...] como forma de expiação dos seus sentimentos de culpa por obterem lucros fáceis às custas da exploração do trabalho de pessoas e dos recursos naturais abundantes”, ou seja, não admitindo para com a sociedade uma ‘dívida social’ e não promovendo a reatidade frente ao cenário de exclusão e pobreza da sociedade (FISCHER, 2005). Melo Neto e Froes (2001) complementam diferenciando filantropia da responsabilidade social, a saber:

A filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e refletem um consenso.

Outro conflito conceitual fica evidente no conceito de ‘Cidadania Empresarial’ que é normalmente utilizada como sinônimo de Responsabilidade Social Empresarial (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Inicialmente a cidadania empresarial se estabeleceu como ações filantrópicas, confirmando seu caráter assistencialista e de pouca relevância na transformação dos problemas sociais, entendida como filantropia empresarial. Segundo Reis (2007) a visão da responsabilidade social empresarial e a da cidadania empresarial se complementam, ambas compreendem a corresponsabilidade da organização para com o bem-estar da sociedade, assumindo compromissos além da função econômica, balizado nos princípios éticos, estabelecendo relações capazes de atender as diversas expectativas da comunidade local e de toda a sociedade. O mesmo autor afirma que a cidadania empresarial está intrínseca na cultura da empresa cidadã.

Martinelli (1997, p. 83) complementa argumentando que ser empresa cidadã é aquela que “assume o compromisso e define políticas em relação a cada um de seus parceiros. Cultiva e pratica livremente um conjunto de valores [...]”. Melo Rico (2001) complementa, afirmando que a empresa cidadã é aquela que, além de cumprir sua função econômica, trabalha para melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade. Portanto, a premissa básica na concepção de cidadania empresarial é a ação social, projetos sociais, com o objetivo de atender as expectativas e carências da comunidade local, desvinculando da função econômica da empresa para alavancar de fato o desenvolvimento da comunidade, da qualidade de vida de toda sociedade. Concluindo, para Melo Neto e Froes (1999), a cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa. Assim, uma empresa

é cidadã porque preserva e respeita os interesses das partes com as quais tem relações diretas e indiretas, adotando uma postura proativa, que contribui para encaminhar soluções aos diversos problemas sociais, mobilizando recursos como informação, técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, senso de prioridades, além de recursos financeiros, materiais e humanos, colocando-os à disposição da sociedade como fatores estratégicos para o desenvolvimento do bem comum (REIS, 2007, p. 6).

Visando destacar e promover o engajamento das organizações no aperfeiçoamento de sua cidadania empresarial, a Câmara Municipal de São Paulo premia, anualmente, organizações que publicaram o Balanço Social e se destacaram com os projetos sociais e iniciativas de responsabilidade socioambiental com o ‘Selo Empresa Cidadã’. Segundo a Câmara Municipal de São Paulo (2013), o selo

é um certificado criado para incentivar as empresas a publicarem seus balanços sociais, apresentando para a sociedade as iniciativas desenvolvidas nas áreas de responsabilidade social e ambiental. É concedido por uma comissão especial que analisa os balanços inscritos e, pelo prazo de dois anos, pode ser utilizado em todo material de comunicação da empresa.

Além da dificuldade de distinguir os conceitos de Empresa Cidadã e Responsabilidade Social, cabe um destaque crítico ao real objetivo do Selo. Sabe-se, já discutido neste trabalho, que as organizações têm a necessidade de melhorar suas relações com todos os participantes de sua atividade de maneira responsável para permanecer no mercado competitivo, com marca forte. Nesse sentido, ao final da definição exposta acima, percebe-se que existe, na verdade, a busca pela valorização da marca, produto e/ou serviço a partir da publicação do Selo de Empresa Cidadã, conseqüentemente, conquistando clientes e espaço no mercado, pois a sociedade está mais informada e consciente, seletiva para escolha de uma empresa expressamente cidadã, engajada socialmente, do que uma empresa que, supostamente, não utiliza de práticas responsáveis (ZENONE, 2006).

Sustentando a crítica, Rampanelli e Guimarães (2006, p. 228) verificaram que para as empresas consideradas ‘cidadãs’ “são oferecidas subvenções, isenções de taxas, deduções em tributações, possibilidades de contratos vantajosos [...] e, mais ainda, são premiadas, na maioria das vezes, por apenas cumprirem a legislação”. Ou seja, da essência social do conceito ao oportunismo, a premiação se estabeleceu como uma excelente ferramenta estratégica de posicionamento competitivo para a organização. Corroborando, a teoria enfatiza que,

a empresa cidadã é aquela que não limita suas atividades à sua razão essencial e à expansão interna, mas participa e contribui para o desenvolvimento da sociedade na qual está inserida, através de ações para a melhoria das áreas de saúde e educação (marcadamente em países subdesenvolvidos), como também o incentivo cultural, artístico e científico da comunidade (RAMPANELLI E GUIMARÃES, 2006, p. 228).

Nessa conjuntura, destacam-se ainda outros selos e premiações com o mesmo objetivo e balizados nos mesmos pressupostos – o da RSE – que o Selo Empresa Cidadã e o Selo Balanço Social IBASE/Betinho, de destaque nacional:

- Prêmio Valor Social, iniciativa do Jornal Valor Econômico com apoio do Instituto Ethos e do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente.
- Prêmio Top Social, concedido pela ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil).
- Selo Empresa Amiga da Criança, concedido pela Fundação Abrinq, originada na Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos.
- SA 8000, que agrega as normas das séries ISO 9000 e ISO 14000, mas é a primeira norma social ‘auditável’, e tem por objetivo melhorar as condições de trabalho em nível global, buscando a maior interação entre as organizações de

trabalho e direitos humanos estipulados na Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas (RAMPANELLI; GUIMARÃES, 2006). A ABNT NBR 16001, que agrega todas as disposições das normas citadas anteriormente, porém uma não elimina a outra e/ou substitui, cabendo a organização a decisão de implementá-las conjuntamente ou separadamente. Esta norma incorpora alguns conceitos contemporâneos que foram absorvidos pela teoria da RSE, como a promoção da cidadania empresarial, do desenvolvimento sustentável e transparências das atividades organizacionais com o objetivo de

prover às organizações os elementos de um sistema de gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos de gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social (ABNT, 2013).

Seguindo a crítica à essência utilitarista que emerge junto ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial, destacam-se outros dois conceitos intrínsecos a esse debate: a Reputação Social e o Marketing Social. Ambos os conceitos estão intimamente ligados ao valor intangível percebido pela opinião pública, que tem cada dia mais ampliado sua conscientização socioambiental e exigido das organizações maior cidadania, ética e transparência em seus negócios. Esse valor intangível é atribuído “à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado” (MACHADO FILHO, 2006, p. 50). Nesse sentido, o mesmo autor define a **Reputação Corporativa** “como a reação efetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa”. Ou seja, a reputação social é o valor atribuído pela sociedade a uma marca ou empresa, determinado pelo nível de engajamento da organização com a questão social percebido pelo público em geral a partir do processo competitivo da organização.

A busca por uma imagem valorizada pela sociedade intensificou-se com os avanços tecnológicos. Atualmente a comunicação globalizada possibilita uma disseminação imediata de informações relacionadas a marca ou organização, sejam elas positivas e agregando valor ao capital reputacional, ou sejam elas degradantes a imagem da organização. Machado Filho (2006) acrescenta que tais avanços tecnológicos facilitaram o *benchmarking* de práticas e condutas estimadas pela sociedade, complementando a afirmação de que o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser, em grande medida, a percepção do público sobre a reputação da empresa.

Semelhante a essência e aos objetivos da organização de manter uma reputação social favorável na opinião pública tem-se o conceito de **Marketing Social**. Ele surge como uma especificidade do marketing institucional, pois passa a considerar o impacto societal ou ambiental a longo prazo das atividades de marketing. Contrapõe-se ao marketing comercial, que visa unicamente a comercialização de um produto ou serviço e tem um impacto econômico direto (ZENONE, 2006; RAMPANELLI; GUIMARÃES, 2006).

O pensar social do marketing tem como objetivo a implementação de ideias inovadoras que modifiquem valores, crenças e costumes da vida social com o objetivo de transformar a realidade social (BRASIL, 2006). Nesse sentido, Rampanelli e Guimarães (2006, p. 239) concebem que:

O marketing social busca encorajar e transferir para os indivíduos e grupos modelos ideais para a promoção do bem-estar social, criando novas opiniões e emoções para que haja uma mudança comportamental em relação a questões sociais, e, ainda, garantindo uma efetividade nas práticas e responsabilidades sociais individuais e coletivas.

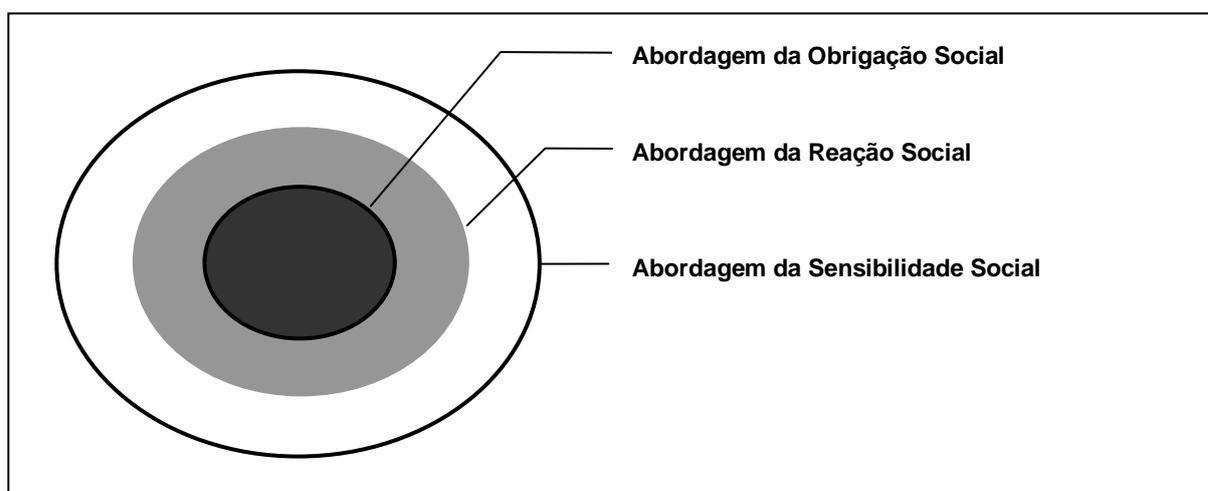
Para Schiavo (2003, *apud* BRASIL, 2006, p. 253), marketing social

é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, no âmbito individual e coletivo, orientados por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social.

A crítica reside na utilização oportunista do conceito por parte das empresas que buscam somente melhorias de imagem no ambiente social em que atuam, promovendo sua marca, fidelizando clientes e, conseqüentemente, alavancando a sua perspectiva de ganhos econômicos. Portanto, esse marketing ‘utilitarista’ é conceituado, diferenciando-os, como marketing de ‘causas’ sociais, que faz um recorte do marketing social para uma determinada população ou causa social específica, promovido, dessa forma, por empresas com “a finalidade de agregar valores sociais à sua marca, além de incrementar as vendas de seus produtos e serviços” (ZENONE, 2006, p. 69).

A partir dessa dicotomia entre o discurso das empresas e realidade prática (FROTA, 2012) exposta na literatura especializada a partir do que é percebido e como é instrumentalizado pelas empresas o conceito de RSE, Lorenço e Schroder (2003) contribuem afirmando que a ideia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha, não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações. Portanto, surgem, segundo Montana e Charnov

(2003) e Amaral (2004), três níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social a serem adotadas como ações das empresas em relação as suas demandas sociais (Figura 4).



Fonte: Montana e Charnov (2003) e Amaral (2004).

Figura 4 - Graus de Envolvimento da Responsabilidade Social da Empresa

A abordagem da **Obrigação Social** consiste na organização que assume que, cumprir com suas obrigações legais, as estabelecidas em leis, é sua única responsabilidade social. As organizações que balizam suas atividades sob essa ótica afirmam que a empresa cumpre obrigação social maximizando lucros e mantendo os trabalhadores empregados. Esta perspectiva está associada ao pensamento do economista Friedman (1979), que afirmava que uma empresa altamente rentável tem maior capacidade de promover a responsabilidade social e beneficiar a sociedade, pois esta aumenta o seu número de empregos, pagam salários justos e pontualmente, melhorando assim a qualidade de vida de seus colaboradores e pagam seus impostos contribuindo para o bem-estar da sociedade (LORENÇO; SCHRODER, 2003, p. 9).

Na abordagem da **Reação Social**, as empresas admitem seu caráter reativo as demandas sociais. Nessa abordagem as empresas atendem as responsabilidades econômicas, legais e éticas, porém, quando questionadas pela sociedade ou critérios legais, se apresentam dispostas a reduzir suas atividades eticamente questionáveis (LORENÇO; SCHRODER, 2003). Nesse tipo de abordagem, existe uma preocupação em otimizar os lucros e o patrimônio líquido dos acionistas, mas existe também consideração por aqueles que supervisionam programas de ação social (AMARAL, 2004), buscando ativamente o reconhecimento de empresa 'politicamente correta'. Sendo assim, Montana e Charnov (2003, p. 43) afirmam que:

Quando as empresas descobrem que suas ações contribuíram para solucionar os problemas sociais correntes, elas praticarão a *adaptação reativa*. Isso

significa que nos casos em que o papel da empresa na contribuição para a solução do problema social é evidente, a empresa agirá para providenciar uma ação corretiva.

A abordagem da **Sensibilidade Social** admite das organizações um caráter proativo na identificação de futuros problemas da sociedade. Nessa abordagem a empresa pressupõe adiantar-se e prevenir os acontecimentos futuros relacionados aos problemas sociais (AMARAL, 2004). A empresa que se propõem a essa abordagem intensifica o envolvimento e comprometimento com a comunidade de seus colaboradores a partir de um processo de conscientização social. Tal envolvimento exige a aplicação de investimentos que, sob a proposta capitalista vigente, não traz retornos imediatos, intangíveis na maioria das vezes, o que acaba encaminhando a empresa para uma abordagem reativa. Mas Montana e Charnov (2003, p. 43) argumentam que “adoção da adaptação proativa pode até ser economicamente prejudicial à organização, mas isso será justificado quando for alcançado o bem maior da sociedade na qual a organização opera”.

Para Melo Neto e Froes (1999) a responsabilidade social está dividida em duas dimensões que facilitam a eficácia da instrumentalização do conceito: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa. Os autores suscitam a aplicabilidade e quem são os grupos-alvo nessas duas dimensões em sete principais vetores da responsabilidade social: assistência ao desenvolvimento da comunidade local; preservação ambiental; investir num ambiente de trabalho saudável e no bem-estar dos funcionários e seus dependentes; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia entre os parceiros de negócio, e satisfação do cliente e/ ou consumidor. Melo Neto e Froes (1999, p. 90) complementam expondo a definição de Almeida (1999) que a,

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Na definição, o autor expressa a necessidade de ‘comportamento ético’ nos negócios, preposição não contida nos ‘vetores da RS’ e, que a partir de então, ganha status permanente nas preposições posteriores. Para Zenone (2006), sem a ética empresarial é impossível a responsabilidade social. Thiry-Cherques (2003, p.4) complementa que “a ética transcende em muito a responsabilidade”. O autor argumenta que a ciência da ética opera sobre dois eixos da moral: o teórico, que compreende os costumes e comportamentos do agir moral; e o prático, que seria a operacionalização desse comportamento de forma a não ferir os princípios

fundamentais da ética. Salieta ainda que apenas as pessoas nas empresas têm responsabilidade social, que instituições, organizações, Estados, “não têm consciência, não são e não podem ser atores morais, sujeitos da eticidade”, argumentando que a responsabilidade moral social das empresas compreende apenas uma esfera da ética, a do “compromisso moral de responder sobre atos e intenções,” limitando a responsabilidade moral das empresas à “prevenção de males que possam causar e na reparação daqueles que vieram a causar, sem ter a intenção de fazê-lo” (THIRY-CHERQUES, 2003, p. 05).

Nesse contexto, “a concepção de RSE implica novo papel da empresa dentro da sociedade [...] imbuído de direitos e deveres que fogem ao âmbito exclusivamente econômico”, assumindo o ambiente organizacional “como um sistema social organizado em que se desenvolvem relações diversas, além das estritamente econômicas” (DIAS, 2010, p. 155).

Werlang (2009) e Dias (2010) corroboram a discussão incluindo à proposição de Melo Neto e Froes (1999) sob uma terceira dimensão para a responsabilidade social: a gestão cidadã. Já discutida anteriormente, os autores enquadram nessa dimensão a preocupação real da empresa com o bem-estar social, extrapolando os limites da comunidade local, buscando a identidade cidadã e respeitando os princípios e valores de toda a sociedade.

Para Karkotli e Aragão (2010, apud KARKOTLI, 2002, p. 79) a RSC:

É o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associado direta ou indiretamente ao negócio da empresa, incorporando a orientação estratégica da empresa, e refletindo em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.

O conceito de responsabilidade social empresarial tem evoluído sua concepção nos últimos 20 anos, agregando novas oportunidades ao conceito a partir de inovações e conseguinte demandas no ambiente mercadológico e, principalmente, com o elevado senso crítico social construído historicamente com o processo de aprendizagem e conscientização da sociedade. Sob a luz dessa consciência social, a responsabilidade social das empresas vem sendo internalizada pela população brasileira, remoldando princípios e valores consagrados, reconfigurando a cultura nacional sob o prisma desse novo paradigma nas relações entre o segundo setor e a sociedade civil (ASHLEY, 2005; FISCHER, 2006; FREIRE, 2008).

Portanto, a sociedade brasileira tem rumado para uma conscientização crítica às relações sociopolíticas e ambientais, cada vez mais fortificadas e valorizadas pelos empresários, sendo estes, pessoas integrantes e participantes da vida em comunidade, assim

como a organização por si mesma, despertando nesses e seus colaboradores a integridade ética e respeito ao privilegiar, nas suas estratégias de negócio, todas as relações sociais e seus influentes (*stakeholders*). Sendo assim, é importante não esquecer que a responsabilidade social é uma ferramenta para o exercício da cidadania, para o fortalecimento da cultura democrática e para a equalização das oportunidades, das desigualdades e da exclusão social. Para tanto, uma abordagem da responsabilidade social compreendida como mais completa implica no

exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade no sentido de: a) contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão; b) propiciar condições ideais de trabalho para seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisão; c) assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como referência maior na condução dos negócios; d) preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e da oferta de produtos não agressivos à natureza; e) praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas dos seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, a partir do seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários; f) implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aqui incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário (BUENO, 2003; apud BRASIL, 2006, p. 255).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Hair Jr. *et al* (2005), a pesquisa em administração tem o objetivo de reunir a verdade, analisá-la, interpretar e relatar as informações obtidas de maneira a facilitar a tomada de decisões administrativas mais concretas e eficazes. Visando facilitar o entendimento dos processos que são abordados, o capítulo está subdividido em: tipo de pesquisa, sujeito da pesquisa, instrumentos de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1. Tipos de pesquisa

Utilizou-se da pesquisa descritiva nesse trabalho, uma vez que este tipo específico de pesquisa objetiva analisar uma determinada população, um fenômeno ou fazer um comparativo das características descritas em uma questão de pesquisa e suas variáveis (RAUPP; BEUREN, 2006).

Quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de caso, visando descrever as características e aprofundar os conhecimentos e informações a respeito de um determinado caso específico em relação ao engajamento da empresa nas questões de Responsabilidade Social. A tipologia de pesquisa foi de ordem qualitativa, pois pretendeu descrever a complexidade desse determinado fenômeno, analisar suas variáveis e interações, compreender e classificar processos dinâmicos dos grupos sociais envolvidos (HAIR JR, *et al*, 2005). Beuren (2010) complementa que a pesquisa qualitativa é a forma mais adequada para se conhecer a natureza de determinado fenômeno.

3.2. Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Inflex Indústria e Comércio de Embalagens Ltda.. Criada em 1989 na cidade de Dourados no Mato Grosso do Sul, atua no ramo da produção de embalagens plásticas flexíveis (produtos alimentícios, higiênicos, de materiais elétricos, de limpeza e "*pet food*"), atendendo colaboradores de todo o Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram 7 colaboradores da organização de diferentes níveis estratégicos, escolhidos aleatoriamente na respectiva ordem:

- **Nível estratégico:** Cesar (Gerente Administrativo), responsável pela administração geral da organização, incluindo a gestão de pessoas e das questões pertinentes a responsabilidade social da empresa; Marcelo (Gerente de Operações Industriais), responsável pela gestão de todas as operações diretas ao processo produtivo da indústria.
- **Nível tático:** Jakson (Supervisor de Compras), responsável pela compra de insumos para a produção; Leandro (Supervisor de PPCP), responsável pelo planejamento, a programação e o controle da produção da indústria; Alessandra (Supervisora de Qualidade), responsável pela inspeção da qualidade do produto produzido.
- **Nível operacional:** Orlando (Refilador), operador da máquina de refiladora – cortes de precisão; Albino (Transportes), responsável pelo transporte de materiais.

3.3. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

O instrumento de pesquisa escolhido foi a entrevista semi estruturada. Foi desenvolvido dois questionários com nove questões comparativas entre eles. Uma entrevista foi direcionada para a alta administração e a outra entrevista para coleta de informações a partir dos colaboradores de nível tático e operacional.

Vale ressaltar que não foi possível entrevistar os proprietários/acionistas da empresa, porém, como exposto anteriormente, se houvesse um responsável pelas questões de responsabilidade social da empresa este seria prioritariamente entrevistado, considerando este como interlocutor dos princípios e valores estimados pelos proprietários/acionistas.

Foram acrescentadas ainda duas questões neste primeiro questionário que são fundamentais para o comparativo com a teoria, mas que não coube fazê-la para os demais colaboradores que, possivelmente, não têm essas informações e/ou não faz parte de sua competência. No segundo questionário, as questões foram enumeradas e elaboradas de maneira semelhante e comparativa com o questionário aplicado aos gerentes da empresa, sendo este elaborado para entrevistar os colaboradores do nível tático e operacional da organização.

Optou-se por esta abordagem pela flexibilidade e liberdade do entrevistador de exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. A partir do diálogo o

entrevistador pode incluir perguntas relacionadas ao tema discutido que não estavam previamente definidas (HAIR JR, *et al*, 2005). Nesse sentido, a entrevista semi estruturada forneceu informações primárias para suprir a necessidade da questão em estudo, e as informações secundárias, que forneceram embasamento teórico para a estruturação do trabalho e elaboração do questionário, coletadas em livros, artigos, revistas, sites, fundações e instituições relacionadas com a responsabilidade social empresarial (BEUREN, 2010).

A coleta dos dados utilizou de informações expostas no *site* da empresa e em documentos e informativos relacionados com as práticas de responsabilidade social empresarial, além das entrevistas pessoais que agregaram maior quantidade e mais relevantes informações para o alcance dos objetivos deste trabalho.

3.4. Análise dos dados

As entrevistas coletadas junto aos proprietários e colaboradores internos da organização foram organizadas e analisados de maneira qualitativa, visando aumentar os conhecimentos sobre a natureza do fenômeno e integrar a teoria da RS com a prática da organização (BEUREN, 2010). Para interpretação das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Segundo Farago e Fofonca (2012), são três diferentes fases de análise de conteúdo, dispostas em: i. A pré análise, consistiu da organização e sistematização da análise de modo a facilitar a exploração do material; ii. A exploração do material, responsável pelo levantamento de informações e no agrupamento conforme as categorias que foram analisadas; iii. O tratamento dos resultados e interpretação, foi a etapa de classificação das informações segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. Nesse sentido, a análise de conteúdo de Bardin trouxe para o pesquisador múltiplas formas de análise do conteúdo, de forma a dar sentido e produzir significados para a diversidade da amostragem.

Sendo assim, a análise do conteúdo de Bardin (1977) pressupõe a manipulação do material – entrevistas – coletado (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade não explícita no conteúdo da mensagem (FARAGO; FOFONCA, 2012).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Descrição da empresa

A Inflex Indústria e Comércio de Embalagens Ltda. é uma empresa genuinamente douradense que, em seus 24 anos de atividade, já têm colaboradores em todo o Brasil nas mais diversas áreas da produção de embalagens plásticas. Iniciou suas atividades em 1989 com o nome “Sacoplast” no segmento de embalagens plásticas em monocamada de polietileno, ganhando reconhecimento no Centro-Oeste e Norte do país. Em 2002 faz sua primeira expansão implantando com pioneirismo a coextrusão em três camadas no Mato Grosso do Sul. Em 2004 adquire novas tecnologias e passa a produzir embalagens laminadas com alta qualidade, passando a atender, também, indústrias da região sudeste do país. O crescente avanço da empresa e a contínua melhoria nos processos e procedimentos rendeu em 2005 a certificação ISO 9001:2000. No ano de 2009, a empresa expandiu sua sede para uma área de seis mil e quinhentos metros quadrados e avançou iniciando uma nova fase oferecendo impressão de embalagens com oito cores com a tecnologia "Gear Less". Portanto, essa busca da empresa por se manter atualizada e inovadora com seus processos e uso de modernas tecnologias fez da Inflex uma empresa que representa uma potência regional no competitivo mercado de embalagens técnicas.

Compreendendo a estrutura externa à organização, a Inflex está ligada, em âmbito local, com a Associação Comercial e Empresarial de Dourados/MS (ACED), que representa todo o meio empresarial na cidade. Ampliando essa abrangência, a empresa faz parte do Sindicato das Indústrias de Plásticos e Petroquímicos de Mato Grosso do Sul (Sindiplast/MS). O sindicato está integrado ao Sistema FIEMS (Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul) e ao Conselho Nacional das Indústrias (CNI). Hoje a empresa tem parceria de negócio em 20 estados brasileiros, fornecendo uma linha diversificada de aproximadamente 500 diferentes produtos por média/mês.

Internamente, a empresa Inflex conta com a força de trabalho de 230 colaboradores diretos, estimando cerca de 300 colaboradores indiretos. Os colaboradores diretos da Inflex estão organizados a partir de uma estrutura hierárquica funcional estabelecida da seguinte maneira: são 2 sócios/proprietários, sendo um Diretor Comercial e um Diretor Industrial. Na sequência estão os 4 gerentes da empresa, um Administrativo, um Financeiro e um Contábil que se reportam ao Diretor Comercial, e um outro Gerente de Operações Industriais que se reporta ao Diretor Industrial. Seguindo a estrutura, tem-se aproximadamente 20 supervisores de setor, que ficam encarregados por fiscalizar e fazer a interlocução dos gerentes com o

setor. E cada setor da atividade tem um líder que representa o grupo do setor para se reportar ao supervisor qualquer necessidade ou ideia, sempre obedecendo a essa estrutura hierárquica visando dinamizar os processos e procedimentos internos.

Em seguida temos os demais colaboradores, divididos e organizados nas mais diversas atividades e tarefas do processo industrial, compondo a base da hierarquia estrutural e a força de trabalho da empresa. Cabe destacar, segundo os colaboradores, que a empresa tem uma comunicação interna transparente, aberta e acessível no sentido de aproximação entre os níveis hierárquicos, ou seja, um funcionário da linha de produção tem a possibilidade de encaminhar um diálogo direto com os proprietários e gerentes.

Quanto aos turnos de trabalho, a Inflex iniciou suas atividades com produção ininterrupta, sem pausas no processo industrial. Hoje a empresa trabalha no objetivo de manter um processo que possibilite turnos de apenas 6 horas/dia por colaboradores, ou seja, os esforços estão direcionados no sentido de promover na indústria jornadas de trabalho semanal de 44 horas, compreendendo ser uma meta agregadora para o bem-estar dos colaboradores e, possivelmente, sem ter que diminuir a quantidade produzida e negócios estabelecidos.

Apresentado um panorama geral da dinâmica empresarial da empresa Inflex como subsídio para as análises propostas pela metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1977), o presente trabalho, inicialmente, fez a coleta e a pré-análise dos dados coletados, organizando-os e sistematizando-os de modo a facilitar a exploração e agrupamento das informações semelhantes por categorias de análise, visando assim, estabelecer uma análise dinâmica dos resultados para alcance dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, a análise dos resultados foi realizada sob três tópicos de análise que correspondem aos dois objetivos específicos e o objetivo geral deste trabalho.

4.2. Estabelecendo a relação entre o discurso e o conceito

Inicia-se a análise do conteúdo das entrevistas pelo segundo objetivo específico do trabalho, que dispõem sobre a análise do alinhamento e os contrapontos presentes na concepção da empresa e seus colaboradores quanto a questão da responsabilidade social empresarial.

Ambas as entrevistas iniciam o diálogo com o entrevistado verificando qual é a compreensão do mesmo quanto a responsabilidade social empresarial. É possível perceber que todos os colaboradores têm uma ideia semelhante sobre o tema e, além da

compatibilidade com a proposta da teoria, verificou-se a transmissão do conhecimento para todos na empresa. Todos os respondentes afirmaram que a RSE da empresa consiste na geração de empregos justos e de qualidade, e na preocupação da empresa com o bem-estar do colaborador, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo do trabalho (MELO NETO; FROES, 1999). O bem-estar dos colaboradores é o foco principal desse questionamento e para este trabalho, que se engajou em verificar a responsabilidade social empresarial para com o público interno da empresa. Nesse sentido, os colaboradores de nível tático e operacional enfatizaram, assim como os gerentes, a máxima atenção da alta administração com os colaboradores em compreender a sua realidade e suas necessidades externas ao ambiente de trabalho, como problemas financeiros, psicológicos, familiares, entre outros, e buscar ajudar da melhor maneira possível para a empresa, compreendendo a importância de um trabalhador satisfeito e feliz para melhor rendimento e produtividade, como dispõem a teoria da responsabilidade social.

O Gerente Administrativo – responsável pelas questões de responsabilidade social da empresa – argumenta que, para ele, o pagamento de altos impostos cobrados pelo governo é uma forma de responsabilidade social da empresa. Explica que as empresas que pagam corretamente todos os seus encargos, que é caso da empresa Inflex, geram uma boa receita para o governo investir em estrutura social, argumentando que o Estado é o principal agente responsável por assistir pelas demandas da sociedade. Essencialmente, está correto afirmar que é papel do Estado zelar pelas questões sociais do país, apesar da nítida incompetência e incapacidade do mesmo em assistir pelas principais demandas sociais. Porém, sob a luz da teoria da RSE, a visão do gerente de que pagar corretamente seus encargos vigentes em lei reflete uma responsabilidade social da empresa está equivocada. Nesse sentido, segundo Montana e Charnov (2003), o cumprimento das obrigações legais da empresa, previstas em lei, assume uma abordagem de Obrigação Social, compreendendo esta ação como o mínimo da obrigação ética da empresa em relação a sociedade, e não como essencialmente uma atitude de RSE.

Na sequência, questionado sobre a participação dos colaboradores na gestão estratégica da empresa, se todos têm participação e se a questão da RSE é discutida com os colaboradores desde essa etapa. O Gerente Administrativo afirmou que não há participação de todos os colaboradores no planejamento das ações da empresa, porém, enaltece a possibilidade e a necessidade dos colaboradores participarem da construção deste durante o processo. Os demais entrevistados corroboram com a afirmativa do gerente, respondendo haver muito

espaço da empresa para participação e contribuições dos colaboradores. Nesse sentido, esse questionamento obteve respostas também conclusivas ao quarto tópico da entrevista que questiona sobre a eficiência e abertura da comunicação interna da empresa. Todos os entrevistados avaliam a comunicação interna da empresa como excelente, bastante transparente, com informações acessíveis e aproximação entre os níveis organizacionais. Sendo assim, é identificável nas entrevistas que a participação e comunicação interna da empresa é aberta e transparente a todos colaboradores. Essa característica da empresa compreende um dos sete principais vetores correspondentes a responsabilidade social interna e externa a empresa segundo a teoria de Melo Neto e Froes (1999), que a é comunicação transparente.

Retornando ao terceiro tópico, questionou-se sobre a existência de um código de ética da empresa e, se não, como são transmitidos os princípios e valores estimados pela empresa. O código de ética, ou as regras e ordens estabelecidas pela empresa é uma ferramenta que passou a ser utilizada no final da década de 1970, na tentativa de instruir os colaboradores quanto as regras e normas da empresa e assim evitar conflitos internos. Porém, o código de conduta, como também é conhecido, é tema de muita discussão quanto sua eficiência e limitações, tendo, assim, algumas empresas que utilizaram desse recurso e outras que não o utilizam. No caso da empresa Inflex não há o uso de um código de ética transcrito e documentado, porém, segundo afirma o Gerente Administrativo, existe um código de ética percebível na organização, estabelecido e transmitido principalmente através de reuniões e palestras promovidas pela gerência. Alinha-se nas respostas de todos os entrevistados que o código de ética também é transmitido, de forma escrita e exposta, nas Políticas de Qualidade, Cartilha Ambiental, e, segundo um dos colaboradores do nível tático, há a entrega de uma cartilha simples informando os direitos e deveres do colaborador quando contratado. Nesse sentido, a Inflex faz um excelente trabalho de transmissão dos valores e princípios éticos valorizados pela empresa em seu ambiente organizacional, que apesar de não documentado, esse é bastante claro e reconhecido pelos colaboradores em geral.

Questionando sobre a busca da empresa por conscientização de todos quanto as questões que englobam o conceito e prática da RSE, é possível verificar nas respostas dos colaboradores de nível tático e operacional que não tem um trabalho específico para orientação dos colaboradores sobre a questão, pois quase todos os entrevistados responderam de maneira semelhante que, a conscientização do pessoal acontece através de reuniões e palestras – semelhante as respostas do segundo tópico – e através de informativos sobre as

ações e projetos sociais que a empresa estabelece. A resposta do Gerente Administrativo corrobora e justifica esse desalinhamento no discurso dos colaboradores em relação a teoria. Corrobora quando afirma que a empresa não tem um planejamento específico pré-estabelecido em relação as questões de RSE, que essas questões são pensadas quando surgem as demandas. E justifica ao dizer que as ações e os projetos sociais da empresa são estabelecidos conforme as possibilidades e viabilidade da empresa em participar ou promover, admitindo que suas ações sociais são pontuais e restrita a uma demanda específica apresentada a empresa, seja ela por um colaborador, seja ela uma parceria com outra empresa ou instituições da sociedade. Os projetos da empresa são mais abrangentes e duradouros que meras ações filantrópicas que sugere ações ainda mais pontuais e limitadas, alvo de criticas da teoria pela sua essência assistencialista que não busca uma real transformação da realidade social (MELO NETO; FROES, 1999; AMARAL, 2004), e, muitas vezes, é utilizada como um marketing social pela empresa (ZENONE, 2006).

O tópico anterior contribui para a resposta do sexto tópico, que questiona sobre o nível de informação que o público interno da empresa tem quanto as ações e projetos sociais que ela promove ou participa em parceria, se essas ações e projetos respondem de fato a uma demanda real da sociedade e se existe uma verdadeira transformação do quadro social a partir desses projetos. Na questão de informar os colaboradores sobre as ações e projetos que a empresa vem estabelecendo, ficou evidente as respostas dos colaboradores ao afirmarem que a empresa se preocupa em deixar todos informados quanto as ações e seus respectivos benefícios, e em estimular a participação dos próprios colaboradores, familiares e amigos. No que tange a compreensão de todos de que esses projetos estão representando de fato uma demanda da sociedade, apesar das respostas compartilharem uma afirmativa sobre essa demanda, ficou evidente o desconhecimento dos colaboradores. A empresa assume o compromisso de informar a população interna dos projetos que promove, convida a todos a participarem e explica como participar, porém não promove uma reunião para discutir e expor qual é e por que existe essa demanda na sociedade. Nesse sentido, quando questionado sobre a efetividade desses projetos em relação a mudança da realidade social, a dúvida se fez presente em todas as respostas, principalmente dos colaboradores de nível tático e operacional. Dois são os motivos que explicam esse fato: o primeiro, como descrito anteriormente, os colaboradores não têm uma elucidação total dos motivos que compreende determinada demanda social, sendo assim, é quase impossível para esses verificarem se tais projetos foram eficientes quanto a sua proposta. O segundo, por não haver uma exposição dos resultados –

feedback – conquistados posteriormente ao término do projeto ou ação social. O Gerente Administrativo reafirma que as ações sociais e os projetos da empresa são pontuais, não são planejados mensal ou anualmente, são solicitações de empresas parceiras ou dos próprios colaboradores que apresentam uma demanda da sociedade e a empresa estuda a possibilidade de contribuir. Em seguida apresentou os diversos projetos e ações que a empresa realiza, a saber:

- Projeto “Atleta do Futuro”, em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI/MS), a empresa oferece aulas de futebol para jovens da comunidade todos os sábados, incentivando a prática esportiva de aproximadamente 80 crianças.
- Projeto Ambiental: em parceria com empresários e sociedade civil de Dourados, a empresa Inflex vem realizando o projeto Troca Verde, que visa trocar créditos adquiridos através da venda de produtos por mudas de árvores. Até agora, milhares de árvores nativas já foram plantadas em vários pontos do perímetro urbano do município, principalmente na área central da cidade.
- Projeto Produção Mais Limpa: demonstrando a preocupação ambiental e o processo de conscientização de seus colaboradores, a Inflex elaborou projeto Produção Mais Limpa visando minimizar os resíduos produzidos pela indústria, evitando a perda de grande parte do material.
- Projeto Carbono Zero: em parceria com o SESI e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), através do Edital de Inovação das instituições, a Inflex vem desenvolvendo desde o início de 2011 o Projeto Carbono Zero, que visa implantar estudos para a realização de um diagnóstico ambiental no local. O projeto tem duração de 18 meses e abrange diversos setores da empresa. Técnicos do SESI e SENAI de diferentes regiões do país acompanham o trabalho e orientam os funcionários sobre melhor aproveitamento da matéria-prima utilizada na indústria.
- Projeto "Trânsito e preservação ambiental se aprende desde cedo": em parceria com o ciclista Abílio Pietramalle, a Inflex vem desenvolvendo o projeto que visa levar às escolas e comunidades aulas de preservação e segurança no trânsito através de demonstrações práticas e divertidas.
- Projeto Dançando a Vida: em parceria com a Academia de Dança Maria Ester, a Inflex patrocina o Projeto Dançando a Vida. O incentivo tem como objetivo desenvolver a dança em diferentes camadas sociais do município. Durante o

aprendizado as alunas tem a oportunidade de aprender o Balé Clássico. Após 10 anos, o projeto foi encerrado em 2012, formando alguns profissionais habilitados para atuarem em uma diversidade de atividades artísticas a partir da prática do balé. Esse projeto, portanto, é um exemplo claro e objetivo de um projeto de responsabilidade social empresarial atuante e efetivo na transformação da realidade social dessas pessoas participantes.

Esses são os projetos de responsabilidade social implementados pela empresa Inflex junto a sociedade. O mesmo gerente ressalta que demandas sociais estão se apresentando para a empresa constantemente e a Inflex tem analisado todas como oportunidades de participação social, mas sempre reconhecendo a força econômica e as possibilidades de contribuição da empresa. Ele destaca que, atualmente, existem algumas demandas que foram apresentadas. Uma foi apresentada pela Associação Policial, que solicitou uma parceria da empresa em apoio a construção de uma entidade assistencial, porém esta ainda se encontra em fase de análise pela empresa. Outras duas, já formalizadas entre as partes e em processo de implementação da ação são: uma parceria com a APAE-Dourados/MS no apoio às ações e atividades voltadas para a arrecadação de fundos para a entidade e um projeto junto a comunidade indígena de Dourados/MS, exposto à empresa por um padre e um agrônomo que trabalham a questão indígena e estão promovendo melhorias no processo produtivo da aldeia para inserção com mais qualidade dos produtos produzidos para melhoria dos retornos financeiros. Os indígenas das aldeias de Dourados produzem barras de sabão e mandiocas descascadas que normalmente são comercializados dentro de sacolas plásticas não lacradas. Nesse sentido, a Inflex assumiu o compromisso se prontificando a produzir embalagens com material de qualidade e rótulos com informações sobre o produto, agregando valor para o mercado. A Inflex conta com a parceria de dois de seus fornecedores, em que um é responsável por fornecer a resina específica para a produção da embalagem plástica pela Inflex e o outro é responsável pela impressão dos rótulos do produto com suas informações e características, seguindo basicamente as normas do mercado para comercialização de produtos de limpeza e alimentícios. Dessa forma a Inflex acredita estar, além de promovendo diretamente uma ação de responsabilidade social, segundo o Gerente Administrativo, está também aumentando a visibilidade da questão no intuito de atrair mais participantes e colaboradores para a questão indígena de Dourados.

Outro programa promovido recentemente pela empresa no âmbito organizacional, corroborando com a eficiente prática da comunicação interna identificada na resposta de todos

os entrevistados já elucidados nessa análise, é o Programa de Ideias. Apesar da perceptível cultura de acesso e aproximação entre todos os níveis da organização, a administração percebeu que ainda existe uma demanda por parte de alguns colaboradores na explanação de suas ideias e sugestões para melhoria do processo organizacional. Nesse sentido a empresa criou o Programa de Ideias visando estimular o colaborador a expô-las e dar sugestões para a administração. A contrapartida prevê direito a benefícios para a melhor ideia mensal e, posteriormente, para a melhor ideia do ano. Os gerentes entrevistados entendem que são as pessoas envolvidas com o processo e ou determinada atividade que têm maior potencialidade de propor mudanças e inovações.

Abordando as questões legais que regulamentam aspectos trabalhistas, o seguinte questionamento é feito no sentido de coletar a opinião dos colaboradores e dos gerentes quanto a remuneração estabelecida pela empresa, os benefícios concedidos e, principalmente, se existe o trabalho de plano de carreira para todos. Nesse tópico, verifica-se um alinhamento nas respostas dos colaboradores e gerentes em relação a teoria. Na prática, acerca do plano de carreira, a empresa tem o costume de reunir com os colaboradores recém-contratados para informar sobre estrutura da empresa e das responsabilidades do contratado e, nesse instante, traçar com o colaborador as possibilidades e alternativas para ascensão dentro da empresa. A empresa não faz uma reunião pessoal periódica para apresentação de um *feedback* da atuação desse colaborador para que esse saiba seus pontos a melhorar para buscar um crescimento, porém, as reuniões e palestras promovidas com diferenciados objetivos reafirmam essa possibilidade de crescimento do colaborador e, pode-se notar na empresa, a preocupação com a qualidade e durabilidade desse contrato de trabalho. Portanto, o plano de carreira se estabelece, segundo o Gerente Administrativo, através da elucidação das possibilidades de crescimento dentro da empresa e estimula o colaborador a buscar essa ascensão. Quanto a remuneração, todos os entrevistados expuseram a mesma opinião. Afirmam que a empresa tem uma boa remuneração e, alguns compartilharam experiências em outras empresas da cidade e também em outras localidades, que a remuneração paga pela Inflex é uma das melhores do Estado. O Gerente Administrativo complementa essa afirmação argumentando que, de fato, a Inflex tem uma das melhores remunerações do Estado e com pagamento em dia. Afirma ainda não acreditar que esse fator é decisivo na retenção do colaborador na empresa, mas entende que esse é um fator agregador de valor para a satisfação do colaborador. E, em relação aos benefícios, o mesmo gerente apresentou os diversos benefícios que a empresa oferece, e adiciona que a preocupação da empresa consiste em, conforme as

possibilidades, ampliar cada vez mais os benefícios e planejar para que nunca tenha de retirar ou retroceder em algum benefício contemplado. A Inflex oferece os benefícios para o colaborador e sua família, a saber: Plano Médico que paga metade do custo das consultas; Plano Odontológico; pagamento de Cesta Básica além das oferecidas a partir de premiações por alcance de metas; Plano de Farmácia que custeia uma parcela dos custos na compra de remédios; em parceria com o SESI, a empresa custeia metade da mensalidade da escola de todos os filhos do colaborador; plano de fornecimento de gás, a empresa também custeia uma parcela do preço do gás, e; parceria com creche para os funcionários que tem filhos recém nascidos. Fica evidente a preocupação da empresa com o bem-estar do seu colaborador, tanto internamente quanto externamente, principalmente quando se trata de questões familiares.

O tópico oito contempla a questão das condições de trabalho para o colaborador. Essa questão já faz parte da agenda de discussões empresariais e principalmente das reivindicações da classe trabalhadora desde a segunda revolução industrial, quando as jornadas de trabalho eram longas, desumanas, e não existia a preocupação com a saúde e segurança do trabalhador. Após a segunda guerra mundial, na década de 1950, paralelo ao início das discussões sobre a questão da responsabilidade social, a classe trabalhadora ainda lutava por condições dignas de trabalho que, apesar da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), sancionada no ano de 1943 para assegurar os direitos do trabalhador, muitas organizações ainda utilizavam de exploração, desconsiderando a necessidade de sua segurança e saúde. Com a evolução dos debates sobre RS na década seguinte, as condições de trabalho, a preocupação com a saúde do trabalhador baseado na ideia de que é mais interessante – lucrativo para o segundo setor – um trabalhador saudável podendo desenvolver sua atividade normalmente, do que demitir um trabalhador que não corresponde as exigências da empresa, tamanha a exploração que sofrera até então. Nesse contexto, para todos os trabalhadores entrevistados a empresa Inflex é excelente na preocupação com as condições de saúde e segurança no trabalho. Os colaboradores afirmam o engajamento da empresa na questão de segurança, promovem diversas reuniões, palestras, cursos como da CIPA, CIPAT e treinamentos, buscando deixar todos equipados e informados sobre todos os riscos e precauções para evitar acidentes de qualquer natureza. E existe um colaborador técnico de segurança no trabalho todo o tempo do processo, assegurando que as normas de segurança sejam seguidas. Especificamente sobre a saúde, o Gerente de PPCP, destacou a colaboração de uma fisioterapeuta que percorre todo o ambiente organizacional corrigindo e orientando sobre a postura do colaborador na sua tarefa, e orienta exercícios para relaxamento pós atividades. A Supervisora de Qualidade complementa falando da presença

também de uma psicóloga a disposição dos funcionários que necessitem desse acompanhamento. Portanto, essas ações proativas por parte da gestão da empresa em relação a segurança e a saúde de seus colaboradores é, evidentemente, mais um ponto de alinhamento da teoria com a responsabilidade social promovida pela empresa.

A mesma situação se aplica quando questionado, no último tópico, sobre o trabalho de conscientização e gerenciamento dos resíduos produzidos no processo da indústria. Zenone (2006) enfatiza a necessidade de atentar para a questão ambiental das empresas como fator importante que reflete na imagem da empresa, cabendo destacar que a indústria atua no mercado de embalagens plásticas que, além de ser um material que necessita de destinação correta pós-uso, a empresa também produz resíduos altamente poluentes ao ambiente, portanto, o mercado da Inflex exige esse engajamento na questão ambiental para permanência nos negócios. Nesse sentido, todos os colaboradores destacaram o empenho da empresa em diminuir cada vez mais os resíduos produzidos, além da empresa possuir um programa de bônus (benefícios) para o setor que alcançar a meta de produção desse resíduo no mês, fomentando uma meta que impede a degradação ambiental. Destacaram também, que todo o material residual tem destinação correta. Uma parte dos insumos utilizados na produção são reciclados na própria empresa. Outros resíduos são vendidos para empresas que fazem a destinação correta desse material. Dessa forma, os gerentes destacam, também, a preocupação que a empresa tem em contratar empresas certificadas e de qualidade para o transporte e manuseio desse material.

Outros dois importantes temas da RSE são questionados apenas para os colaboradores da alta administração (verificar item 3.3.), nesse caso, os dois gerentes. Os dois temas abordados compreendem características modernas ao conceito de RSE. O primeiro trata da questão da publicação do Balanço Social da empresa, e o segundo indaga se há a preocupação da empresa em manter relações de negócio com clientes e fornecedores que também estão engajados nos preceitos da responsabilidade social. Conforme exposto no referencial teórico (item 2.2.), o instrumento de publicação das ações e atividades sociais desenvolvidas pela empresa, o Balanço Social, é uma inovação do início da década de 1990 que busca aumentar o nível de transparência da atividade empresarial com a sociedade (ZENONE, 2006; IBASE, 2013). Portanto, o balanço social não é um instrumento disseminado e aderido por todo meio empresarial nacional, de maneira que são poucas, e normalmente indústrias e marcas de grande porte no mercado, que utilizam desse instrumento. Sendo assim, apesar do contínuo crescimento da Inflex, que ampliou seu porte e quadro funcional nos últimos 10 anos, a

empresa não tem a prática da publicação de seu balanço social. Os gerentes justificam que a empresa é altamente transparente e está sempre aberta para expor suas atividades sociais e prestação de contas assim que solicitada, e destacam que mais de 90% dos seus clientes estão localizados fora da cidade de Dourados, portanto, a publicação do balanço não traria retornos de reconhecimento e marketing da marca. A divulgação das ações da empresa é feita, assim como são promovidas as ações e projetos sociais, de maneira pontual, ou seja, acontece com a presença da mídia local em cobertura de eventos que a empresa apresenta esses projetos, palestras expositivas e semanas acadêmicas nas universidades e premiações que a empresa recebe pelo reconhecimento de suas práticas empresariais. Para o conhecimento dos colaboradores internos, essa divulgação é feita em reuniões e cartazes expositivos pelo ambiente da empresa, conforme já exposto anteriormente. O segundo tema abordado é a preocupação da empresa em manter sua cadeia produtiva de fornecedores e clientes também enquadrados nos requisitos da responsabilidade social empresarial. A empresa assume a preocupação em manter sua reputação social (MACHADO FILHO, 2006; RAMPANELLI; GUIMARÃES, 2006) positiva frente a sociedade, porém assim como é recente essa preocupação com toda a cadeia produtiva engajada em RSE por parte da teoria, a Inflex também está buscando se adequar sob essa premissa, justificando que essa demanda exige um maior porte econômica da empresa para viabilizar a escolha dos seus fornecedores e clientes. No caso da Inflex não há essa cobrança por parte da empresa, porém, segundo o Gerente Administrativo, a empresa recebe cobrança de grandes clientes para enquadrar-se em requisitos sociais solicitados por estes para a manutenção da relação de negócio. Portanto, a Inflex potencialmente se enquadra nos requisitos da RSE por necessidade imposta por seus grandes clientes que, conforme expostos, buscam promover a RSE em toda sua cadeia produtiva.

Portanto, fica evidente a questão da eficiência da comunicação interna transparente e informativa para todos os colaboradores, pois, conforme o presente objetivo, é durante as entrevistas que se percebe o alinhamento das ideias entre todos os colaboradores e os gerentes. A transmissão das informações e conhecimentos da empresa para todos os colaboradores é um fator de responsabilidade social empresarial altamente desenvolvido pela empresa Inflex, identificável nas respostas dos colaboradores, que além de semelhante opinião entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico, igualmente acontece quando comparado com as respostas dos gerentes, inclusive do responsável pelas questões sociais da empresa.

4.3. Identificando as práticas de RSE

Seguindo a análise dos resultados, outro objetivo específico deste trabalho discorre sobre a investigação de quais são as práticas internas de responsabilidade social implementadas pela empresa. Cabe destacar que a proposta do trabalho é investigar ações no ambiente organizacional, e, por esse motivo, essa investigação destaca práticas nesse caráter interno, não desconsiderando a importância da investigação das influências do ambiente externo nas decisões da organização sobre RSE (Melo Neto; Froes, 1999; ZENONE, 2006). É importante destacar também que a prioridade nessa investigação é de identificar práticas de responsabilidade social aplicada pela empresa além das exigidas em leis e normas de trabalho, ou seja, práticas inovadoras e que a empresa estabeleceu.

Dessa maneira, uma prática de destaque da empresa é o tratamento pessoal dos problemas particulares de seus colaboradores, independente da natureza do problema. A busca pelo diálogo aberto e, assim, solucionar da melhor maneira possível a demanda do colaborador, é uma filosofia da empresa e compreende uma prática pró ativa de responsabilidade social empresarial. Apesar de sua expansão dos negócios, a Inflex procura manter a cultura de organização familiar, os gestores expressam abertamente não abrirem mão das características de empresa familiar, que é de fato sua origem, e já se mostra uma cultura disseminada entre todos os colaboradores. O Gerente Administrativo enfatiza essa característica e discorre sobre uma interferência que a empresa costuma praticar e afirma ser a principal demanda: colaboradores com problemas financeiros. Quando o colaborador expõe seus motivos e dialoga com o gerente, esse busca solucionar da melhor forma possível: se estiver dentro das possibilidades da empresa, ela própria faz o empréstimo ao colaborador e estuda a melhor forma para fazer a devolução do empréstimo e, se a quantia extrapola as possibilidades da empresa para o empréstimo direto, a Inflex trabalha com os bancos, incentivando empréstimos e criação de crédito aos seus colaboradores. O mesmo gerente expõe que essa característica é percebida por todos os colaboradores e afirma, que, apesar de ser uma prática que a empresa valorize, não há uma divulgação, visando manter essa interpessoalidade no tratamento de questões mais sensíveis e que vão ao encontro do bem-estar e satisfação do colaborador.

As características de organização familiar e a filosofia dos gestores de valorizar o tratamento pessoal de todos os tipos de demandas e necessidades, seja do colaborador ou da empresa, dá destaque para uma das principais características da organização, a excelência na busca por uma comunicação interna da empresa bastante aberta, acessível e transparente para e entre todos os níveis organizacionais. Portanto, a gestão participativa é uma cultura da

organização Inflex, que incentiva seu funcionário a participar na melhoria dos processos e da própria gestão da produção apontando erros, mudanças necessárias para maximizar a produção, entre outras questões que fazem parte da sua atividade diária e, por isso, o colaborador tem tão ou mais conhecimento que seu supervisor e gerente para indicar e propor melhorias na atividade da indústria.

A empresa recentemente criou a ‘Caixinha de Ideias’ que, como o nome presume, é uma caixa aberta para toda a população da empresa depositar sugestões, opiniões e ideias em geral para a empresa. O intuito é reforçar a abertura para ideias dos funcionários que, segundo o Gerente Administrativo, ainda há muitos colaboradores que têm boas ideias, mas, por algum motivo, não as expõem, nem para seu supervisor, nem para os gerentes administrativos. Para estimular a participação, é eleita a melhor sugestão do mês, que rende bônus para todos do setor, normalmente cesta básica, e ainda tem o bônus anual da melhor sugestão.

Essa boa comunicação também contempla o aspecto de como os princípios e valores éticos que a empresa valoriza em seus colaboradores são transmitidos e identificados por eles. Todos respondentes foram pontuais ao afirmarem, similarmente, que, a empresa não utiliza de um código de ética escrito e documentado, mas, por outros meios de divulgação, ela tem sim um código de ética que é apresentado claramente para os colaboradores. Ou seja, o código de ética que os entrevistados, inclusive os gerentes, afirmam existir na empresa, é a transmissão dos ideais de comportamento ético estimados pelos gestores através, principalmente, de reuniões e palestras intraorganizacional. Além desse modelo oral, alguns colaboradores afirmaram que as Políticas de Qualidade e a Carta Ambiental com informes espalhados pelo ambiente da indústria também pressupõem atitudes e comportamentos que a empresa almeja interiorizar entre seus colaboradores.

Outros dois focos de destaque para as práticas da Inflex faz uma integração da questão legal da responsabilidade, que são as normas prescritas em lei que a organização obrigatoriamente deve seguir, e a real ação de responsabilidade social, que consiste nas benfeitorias concedidas além das exigidas por lei (CARROLL, 1979). Aqui se destacam os benefícios concedidos pela empresa: custeio de metade das mensalidades para todos os filhos matriculados na escola do SESI, com quem a empresa tem parceria, além do plano odontológico e médico, na farmácia, creches e para a compra de gás. São benefícios que os colaboradores entrevistados afirmam ser poucas empresas que têm benefícios similares à Inflex no Mato Grosso do Sul. Corroboram com a questão quando ambos os gerentes, e alguns colaboradores, afirmaram que só não trabalha na Inflex quem não quer, pois além desses

benefícios já citados, os entrevistados afirmam também ser uma das empresas que melhor remuneram no estado. Nesse sentido, tratando de diferencial nas práticas da empresa, quando comparada com outras organizações do mesmo porte e área de atuação, destaca-se pela sua excelência no tratamento dos aspectos referentes à saúde, segurança e boas condições de trabalho para os colaboradores, destacando, ainda, uma prática em particular, inovadora no sentido de não ser promovida por todas as empresas, que é a presença de uma fisioterapeuta e uma psicóloga a disposição dos funcionários. A primeira é responsável pela postura no local de trabalho, orientando os colaboradores para um melhor posicionamento para desenvolver suas atividades, seja qual for a tarefa executada, promovendo, dessa forma, a saúde e o bem-estar do seu colaborador. E a segunda é responsável por fazer o acompanhamento dos colaboradores que solicitam seu serviço.

4.4. A concepção de responsabilidade social empresarial

Seguindo com a análise dos resultados, após comparar o grau de coesão entre os discursos sobre responsabilidade social empresarial dos colaboradores com o da empresa, relacionando-os com a proposta em teoria e, num segundo momento, identificar as práticas internas de destaque sobre responsabilidade social que a Inflex promove, o presente trabalho buscou verificar qual é, portanto, a concepção que os colaboradores e a empresa – representada pelo Gerente Administrativo, responsável pelos assuntos sobre responsabilidade social – compartilham sobre a temática Responsabilidade Social Empresarial.

Explorando o questionário utilizado para o levantamento das informações para essa análise, cabe destacar que o conceito ainda é bastante novo e limitado, perceptível no entendimento que os colaboradores e os gerentes compartilham, porém não é um assunto onde os respondentes se mostraram completamente leigos. Todos compartilham de um conhecimento básico do que o conceito pressupõe, indo de encontro com o que a própria empresa admitiu, que seu nível de engajamento com a responsabilidade social empresarial é básico. A subjetividade que esse conceito assume, quando aplicado em diferentes locais e meios organizacionais, com culturas diferentes, é muito grande. Nesse sentido, a análise desse questionário assume a realidade da empresa Inflex, inserida numa determinada comunidade com suas respectivas demandas.

Para a Inflex, segundo analisado nas respostas, a geração de empregos é a principal característica e função da organização no que se refere sua responsabilidade social empresarial interna, ou seja, com seus colaboradores diretos. É claro os esforços que a gestão

da Inflex promove em oferecer empregos de qualidade, com um plano de carreira estimulante ao crescimento e que responda aos anseios do colaborador, e com uma remuneração média considerada boa para o setor que atua.

A empresa também se destaca no desenvolvimento da comunicação interna. A comunicação é um elemento determinante para a reprodução do conceito da responsabilidade, e assim disseminar esse conhecimento para maior abrangência de pessoas possível. Os gerentes afirmam que a empresa entende essa importância de se comunicar as atividades, programas, ações e projetos sociais que ela desenvolve para todos como forma de conscientização da importância dessas práticas, e demonstrando para o colaborador qual a compreensão e comprometimento da empresa com a questão social.

As preocupações com o bem-estar dos colaboradores também reflete na importância que a empresa dá para as questões relacionadas as condições de trabalho, saúde e segurança. Identificou-se um desenvolvimento elevado da empresa nessa questão, uma preocupação para além das determinadas em leis trabalhistas.

O mesmo engajamento também está presente na questão ambiental. A empresa ainda trabalha para se enquadrar nos requisitos da ISO 14.001 – norma internacionalmente aceita que define os requisitos para estabelecer e operar um Sistema de Gestão Ambiental. Apesar disso, desenvolve há mais de 15 anos seu processo de conscientização e controle dos impactos ambientais negativos gerados pela atividade da indústria. Atualmente ela faz a correta destinação de todo material e resíduos de produção, sendo que parte desse material é tratado e reciclado na própria indústria e, por vezes, são reutilizados, ou no próprio processo, ou para outro fim dentro do ambiente a empresa. Outra excelência da Inflex está na gestão da qualidade do seu produto, o que já retornou para a empresa o certificado ISO 9.001, que trata do atendimento coerente de produtos e serviços sob os requisitos exigidos pelo cliente.

Os levantamentos aqui destacados apontam a empresa Inflex rumando no sentido da plena prática da responsabilidade social empresarial internamente, aplicando ações que efetivamente melhoram o bem estar do colaborador e que pode ser consideradas pró-ações por valorizarem o trabalhador mais do que é exigido em lei. Segundo o Gerente Administrativo, a empresa trabalha sua responsabilidade social a partir de exigências de clientes que buscam fornecedores também engajados na questão social, estabelecendo uma dinâmica de reação da empresa a essa demanda, evidenciando o não planejamento dessas questões ainda no nível estratégico. Por esse motivo, o gerente admite que as ações e projetos são pontuais e

específicos, e como exposto anteriormente, assume um posicionamento básico de compreensão do assunto.

Esse posicionamento do gerente é questionável, quando o bem-estar do colaborador e sua satisfação em trabalhar na empresa são expostos no seu discurso, provando assim, que para a realidade e demanda interna da organização, os requisitos e padrões estimados pela teoria da responsabilidade social são plenamente contemplados, assumindo assim uma concepção prática correta do tema, mas uma interpretação teórica da posição da empresa equivocada quanto ao grau de envolvimento da mesma em questões de responsabilidade social internamente.

Sendo assim, para as pretensões desse trabalho, a empresa Inflex tem uma concepção teórica não tão ampla da questão, porém estabelece suas práticas de RSE interna de forma compatível ao disposto na teoria, e o *feedback* que consolida essa postura é, ao menos por parte dos colaboradores entrevistados, a satisfação que expressaram em trabalhar na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Inflex Indústria e Comercio de Embalagens Ltda. é uma organização originariamente familiar. Fundada em 1989 pelos irmãos Euziro Vicente Junior e Evandro Luiz Vicente que buscam manter há 24 anos, segundo afirma o próprio gerente, as características de empresa familiar. A filosofia dos proprietários, que naturalmente se torna a filosofia que orienta a conduta e as formas de agir de todos os colaboradores, é de promover relações de proximidade com a gestão da empresa, seja para o desenvolvimento de seu trabalho, dar sugestões, fazer crítica, ou seja, a empresa segue a premissa básica de uma organização essencialmente familiar: incentivar a participação, buscar o máximo de abertura e contato com os colaboradores, acreditando que as relações diretas com seu colaborador tende a facilitar a dinâmica para dissolver todo tipo de problema na organização e ainda, admite uma relação de confiança com seus parceiros internos que aumenta a satisfação deste de trabalhar para a empresa. Essa cultura da empresa Inflex é percebível com poucos momentos dentro da empresa, onde é possível visualizar a facilidade com que o colaborador se aproxima dos gerentes para dialogar, seja qual for o motivo, e a receptividade do gestor para com a demanda trazida. Confirma essa posição as entrevistas coletadas com os colaboradores dos níveis táticos e operacional que expressaram vários elogios para essa cultura da empresa.

Uma característica interessante promovida pelo Gerente Administrativo, lembrando ser este o responsável pelo setor de gestão de pessoas e pelos assuntos referentes a responsabilidades sociais da empresa, que não é uma inovação para as teorias de recursos humanos, porém são poucas as empresas – até mesmo pequenas empresas, escritórios e comércios – que implementam a estratégia ou prática de manter a sua sala sempre aberta, no caso, a sala do gerente não tem parede nem portas. Essa é uma prática que busca passar a ideia para os colaboradores internos de que o gerente é uma pessoa altamente acessível e aberta para todo tipo de demanda, que a sua sala está disponível para o diálogo seja quem for o colaborador, não sendo necessária a burocracia de se respeitar a ordem hierárquica para a comunicação entre os diferentes níveis. Nesse sentido, é interessante perceber que uma característica essencialmente de empresas familiares, normalmente empresas de menor porte que buscam ascensão no mercado, é um fator decisivo para as relações de responsabilidade social nas empresas, porém, quando as organizações ganham um porte maior que necessita de setorização da sua atividade, essa característica se fragmenta e, portanto, o crescimento das organizações é estabelece uma dinâmica inversamente proporcional ao desenvolvimento das

relações internas, comunicações interpessoais, ou seja, retrocede na busca pelas práticas de RSE. Eis que surgem as críticas aos grandes investimentos em fundações e instituições pelas organizações de maior porte, que admitem assim estarem investindo em RS quando na realidade estão retomando uma característica que se dissipou com o crescimento da organização e foi transferida essa responsabilidade para uma organização externa a empresa, ainda que financiada por ela e, em algumas situações, é apenas uma forma de mascarar a não prática de RS internamente, com seus colaboradores.

A Inflex, como já mencionado, não tem uma estruturação pré planejada das ações e projetos que virá a desenvolver durante o período, mas ela tem essa característica de participar de ações sociais e promover projetos sociais junto a comunidade. Com esse foco, segundo a teoria de Montana e Charnov (2003) – verificar item 2.3. –, pode-se dizer que a Inflex tem uma abordagem de Reação Social quanto ao seu grau de envolvimento da RSE. Nessa perspectiva, a empresa assume responder as demandas sociais quando elas surgem ou se apresentam para a organização, ou seja, a empresa atende aos níveis de responsabilidades econômicas, legais, éticas e até assume a postura filantrópica, conforme a teoria da pirâmide tridimensional de Carroll (1979), mas quando questionada pela sociedade ou critérios legais, se apresenta disposta a reduzir suas atividades eticamente questionáveis e a demonstrar transparência de toda a atividade desenvolvida pela empresa.

O entendimento de que a forma de pensar a RSE interna da organização é de reação as exigências demandas dos clientes é limitada. A concepção da organização acerca da RSE está enraizada no conhecimento epistemológico da palavra reagir, auferindo ao ato de se adequar as exigências do cliente sobre RSE para confirmar negócios como a responsabilidade social que a empresa desenvolve, evidenciando um não conhecimento de outras características que compõe as premissas da prática plena do conceito e que são desenvolvidas satisfatoriamente pela Inflex.

Segundo a teoria de Carroll (1979), conforme descrito acima, a Inflex é uma empresa diferenciada por respeitar todas as responsabilidades propostas. No sentido das responsabilidades legais, a empresa está em conformidade com todos os requisitos regulamentados, tanto referentes a atividade da empresa, quanto das questões trabalhistas e relacionamentos sindicais. E, destaca-se nesse sentido, que a Inflex não tem nenhum processo aberto contra a empresa, não está respondendo a nenhuma notificação tanto governamental, nem processos trabalhistas, de caráter algum. Essa característica é extremamente valiosa,

visto as dificuldades burocráticas para o desenvolvimento da atividade industrial e a quantidade de pessoas colaboradores empregados nessa atividade, tornando difícil o total respeito e enquadramento nessas questões. No cenário atual são poucas as organizações, sejam maiores ou menores que a Inflex, que gozam dessa vida jurídica ilibada no desenvolver de sua atividade. Nesse sentido, a responsabilidade ética também é contemplada, visto que uma organização sem problemas jurídicos indica uma organização que tem ética no desenvolvimento do seu negócio. Além da afirmativa do gerente de que a Inflex é uma empresa que trabalha com muito respeito e ética a todos os *stakeholders*, é possível verificar nas respostas dos colaboradores que estes também enxergam o modo de agir, de tratar as pessoas, e nas relações de negócio que a empresa estabelece com seus fornecedores e clientes, indicando um alto padrão ético por parte da gestão da Inflex.

Os outros dois níveis de responsabilidade social são, a responsabilidade econômica e a discricionária. A responsabilidade econômica da empresa está ligada sua função básica de garantir retorno financeiro. O Gerente Administrativo argumenta que a Inflex ainda não pode ser considerada uma empresa altamente lucrativa, pois seu financiamento se deu a partir de crédito bancário, o que obriga a organização a destinar uma parcela boa de seus dividendos para a quitação de contas com o banco. Mas, em contrapartida, admite que a empresa já há alguns anos tem garantido retornos financeiros satisfatórios com sua atividade, fator que consequentemente amplia as possibilidades de novas ações sociais. Um ponto de destaque na entrevista com o Gerente Administrativo, que corrobora com a discussão, é que para a empresa, a atitude de pagar corretamente no máximo da pontualidade possível, corresponde a uma atitude de responsabilidade social empresarial, entendendo que o pagamento dos altos tributos e impostos cobrados sobre a atividade empresarial gera uma considerável receita para o governo reinvestir em estrutura para a sociedade. E, na questão discricionária ou filantrópica, fica evidente a participação e apoio da empresa, quando possível o engajamento na questão, observando as respostas do Gerente Administrativo. Já mencionado nesse trabalho, o gerente afirma que as ações sociais da empresa são específicas, muitas com alguma duração, outras de caráter bastante filantrópico, normalmente em parceria com entidades assistenciais, como exemplo citado, o caso da APAE/Dourados. Portanto, atividades filantrópicas são práticas da empresa Inflex que acredita desta forma estar fazendo um pouco da sua parte social.

Portanto, é possível admitir que a empresa Inflex tem uma concepção da teoria da RSE interna um pouco limitada. A empresa julga estar num nível básico de atendimento aos requisitos estimados pela teoria, porém que foi possível identificar com a pesquisa um alto nível de engajamento e ética da empresa no tratamento das questões relacionadas a responsabilidade com seu público interno. Confirma-se essa afirmativa quando aplicada a realidade da empresa, explorada nas entrevistas com os colaboradores e gerentes, na teoria da pirâmide tridimensional de Carroll (1979) e os resultados são satisfatórios em relação ao enquadramento da empresa nos requisitos apresentado pela teoria. Essa teoria orienta as pesquisas sobre o tema RSE, fundamentando os quatro principais níveis de responsabilidade social que as empresas devem respeitar. E, conforme as análises estabelecidas nesse trabalho, é possível afirmar que a empresa Inflex, apesar de não planejar sua gestão da responsabilidade social interna, a empresa faz uma abordagem proativa sobre os possíveis problemas de responsabilidade social interna. Essa característica proativa da empresa, segundo a teoria do Grau de Envolvimento na RSE, de Montana e Charnov (2003), a identifica na abordagem pela Sensibilidade Social, que exprime essa ideia da empresa adiantar-se e prevenir os acontecimentos futuros relacionados a questões sociais. Montana e Charnov (2003) complementam que os investimentos em pró atividade, além do retorno não ser imediato é normalmente intangível, aparentando inviabilidade econômica, mas se justificam quando o bem maior é alcançado, o bem estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 10/06/2013.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Adm**, São Paulo, v. 38, n. 1, p.37-45, 10 jan. 2003.

AMARAL, Maria de Fátima Bernardes do. **Responsabilidade social: impactos na gestão de pessoas e na cultura organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004, 100 p.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. – 2ª ed. – São Paulo : Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2000. **Anais...** Florianópolis-SC: ANPAD, p. 1-17, 2000.

BARBERO, Edson Ricardo; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Responsabilidade social corporativa no Brasil: projetos esporádicos ou elemento estratégico?** Third Iberoamerican Academy of Management International Conference. São Paulo, 2003, Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0408_iberoamerican_academy_of_management.pdf>. Acesso em: jul. 2012.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborara trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGER, Fernanda Gabriela. Considerações Teóricas sobre Responsabilidade Social Empresarial. **Instituto Ethos** – São Paulo, p. 1-28, jan. 2001. Disponível em: <www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em: set. 2012.

BOWER, Howard R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócio**. Rio de Janeiro : Ed. Civilização Brasileira S.A, 1957.

BRASIL, Elvécio Ribeiro. Responsabilidade social: uma abordagem crítica. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo : Saraiva, 2006.

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CORRÊA, F. T. B. S.; MEDEIROS, J. R. C.. Responsabilidade Social Corporativa para quem? In: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Org.). **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo : Petrópolis, v. 2, n. 1, p. 151-199, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração e organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**; São Paulo, tradução Nivaldo Montingelli Jr. – 4. ed. – Pioneira, 1997.

FARAGO, Cátia Cilene; FOFONCA, Eduardo. A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: do rigor metodológico a descoberta de um caminho de significações. **Revista Linguagem** – São Carlos – ed. 18, 1º sem., 2012. Disponível em: <<http://www.letras.ufscar.br/linguagem/edicao20/>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

FERRAZ, Ana Carla Sanches Lopes. **A responsabilidade social como estratégia Empresarial de Desenvolvimento**. 2007. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Marília, Marília, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. Novas Dimensões da Responsabilidade Social: A Responsabilidade pelo Desenvolvimento. In: MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. Anexo II, p. 151-166. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The State of the Art**. New York: Cambridge University Press, 2010. 363 p.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. – 3º ed. – São Paulo: Centauro, 2008.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times. September 13, 1970, pp. 122-126.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: <<http://www.fundabrinq.org.br/>>. Acesso em: 11/06/2013.

GIFE. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 11/05/2013.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.br/pt/>>. Acesso em: 11/06/2013.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 11/06/2013.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. – 4 ed. – Petrópolis/RJ : Vozes, 2010.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRÖDER, Débora de Souza. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo/Petrópolis: Instituto Ethos, vol. 2, p. 77-119, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: Responsabilidade Social, Instituições, Governança e Reputação.** São Paulo: Pioneira, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1999.

MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora.** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 9, p. 81-88

MONTANA, Patrick J.. CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda – São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Alberto Freire. Usos da cultura na responsabilidade social empresarial. In: **V ENLEPICC**, Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura, 2005, Salvador. Disponível em: <www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AlbertoFreireNascimento.pdf>. Acesso em: nov. 2012.

PEREIRA, Wolney Afonso; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais de responsabilidade social corporativa. **RGSA: Revista de Gestão Ambiental e Social**, [S.I.], v. 1, n. 1, p.3-18, jan./abr. 2007.

RAMPINELLI, Gleicy Borges; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Responsabilidade social corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, M. L. (Orgs.). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo, Saraiva, 2006.

QUAZI, Ali M.; O'BRIEN, Dennis. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 25, p. 33-51, 2000.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Carlos Nelson Dos. A Responsabilidade Social das Empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo de mercado?. **Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.279-305, maio/ago., 2007.

RICO, Elizabeth de Melo. A Responsabilidade Social Empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, n. 18, p.73-82, 2004.

RICO, Elizabeth de Melo. O empresariado, a filantropia e a questão social. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 60-66, out./dez., 2001.

SANTOS, Elenice Roginski. **Responsabilidade social ou filantropia?** Doações e outros gestos de caridade não vinculados a estratégia empresarial não caracterizam a responsabilidade social corporativa. Rev. FAE BUSINESS, n.9, set. 2004.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. **Rae-eletrônica**. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573&Secao=COMP TO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun., 2004.

SOARES-BAPTISTA, Rozália Del Gáudio. A construção simbólica do terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo: Saraiva, cap. 3, p. 41-63, 2006.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **R. RAC.**, Rio de Janeiro, p.31-50, 01 jan. 2003.

TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, p.189-202, 01 jan. 1984.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WELZEL, Eveliza; LUNA, Mônica Maria Mendes; BONIN, Maria Albertina Schmitz. XXXII Encontro da ANPAD. **Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa**: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. Rio de Janeiro, p. 16, 2008.

WERLANG, Patrícia. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial**. XXVI Enanpad, 2002.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Apêndice 1 - Instrumento aplicado a administração da empresa:

1. O que a Empresa/proprietários entende por Responsabilidade Social Empresarial?
2. O conceito de RS está presente no planejamento estratégico da empresa? Qual o nível de participação dos colaboradores nas decisões da gestão da Responsabilidade Social da empresa (Gestão Participativa)?
3. Existe um código de ética? E como são transmitidos os princípios e os valores estimados pela administração para todos na empresa?
4. A comunicação interna é eficiente, transparente e aberta para todos os níveis da empresa?
5. Você acredita que a empresa está no caminho da excelência na prática da RSE? De que maneira a empresa implementa essas práticas internamente? Busca-se uma conduta autorregulada dos colaboradores?
6. A empresa está engajada em quantos projetos/ações sociais próprios ou de terceiros? Esses projetos são de fato uma demanda social local? E qual é o nível de resposta social (transformação social)?
7. Quanto a remuneração, os benefícios e a existência de plano de carreira para todos os colaboradores?
8. Preocupação da empresa com a saúde e segurança no trabalho; condições de trabalho?
9. Em relação ao meio ambiente, existe um trabalho de conscientização ambiental e gerenciamento dos resíduos derivados da atividade industrial?
 - Há a preocupação da empresa em trabalhar com fornecedores e clientes que também estão engajados com a RS?
 - A empresa faz a publicação de Balanço Social? Se não, como a empresa torna público e transparente suas ações sociais com a sociedade?

Apêndice 2 - Instrumento aplicado aos colaboradores da empresa:

1. O que você entende por Responsabilidade Social nas empresas?
2. Existe a participação dos colaboradores na gestão da Responsabilidade Social? Pode-se considerar uma gestão participativa?
3. O Código de Ética é claro e transmitido a todos? Como são transmitidos os princípios e valores estimados pela administração para os colaboradores internos?
4. Você considera a comunicação interna da empresa eficiente, transparente e aberta a todos os níveis da organização?
5. Como você identifica essas práticas internamente? E acredita que a empresa busca conscientizar os colaboradores quanto a essas práticas?
6. Você tem conhecimentos dos projetos e ações sociais praticas pela organização? Essa é uma real demanda local? Você acredita na transformação dessa realidade a partir dessas práticas?
7. Qual a sua opinião quanto a remuneração e os benefícios implementados pela empresa? Há um Plano de Carreira?
8. Qual a sua opinião quanto a preocupação da empresa com as condições de trabalho de todos os colaboradores? Existe uma preocupação com a segurança e a saúde do colaborador?
9. Existe um trabalho de conscientização ambiental e gerenciamento de impactos em geral ao meio?