

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fabiano Ribeiro de Lima

RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA EMPRESA: O CASO DA SOUZA CRUZ
S.A. CONFORME A ÓTICA DE SEUS GERENTES

Porto Alegre, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fabiano Ribeiro de Lima

RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA EMPRESA: O CASO DA SOUZA CRUZ
S.A. CONFORME A ÓTICA DE SEUS GERENTES

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Rosinha Carrion

Porto Alegre, 2002

Agradecimentos

Para a concretização deste trabalho agradeço à minha esposa Adriane e meus filhos, Bruna e Lucas. Estes sempre deram-me energia para realizar o curso de Mestrado e elaborar esta dissertação. Agradeço também à professora Rosinha Carrion, pela orientação. Por fim, sou grato à empresa Souza Cruz, que custeou parte do curso e que deu total abertura para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABELAS.....	7
RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
INTRODUÇÃO	10
1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	12
2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	13
3 OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3.3 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO À EMPRESA	15
4 BASE TEÓRICA	16
4.1 A EMPRESA	16
4.2 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA <i>VERSUS</i> O PENSAMENTO ECONÔMICO VIGENTE.....	19

4.3	O TERCEIRO SETOR	21
4.4	EVOLUÇÃO DO TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL	23
4.5	PROBLEMATIZANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL	25
4.5.1	Histórico do Terceiro Setor.....	25
4.5.2	O Terceiro Setor em Questão	27
4.5.3	Responsabilidade Social e Contribuição social	29
4.5.4	Contextualização	31
4.5.5	O Programa/Estratégia Organizacional e o Comprometimento dos Gestores	32
4.6	INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	37
4.6.1	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.....	38
4.6.1.1	Valores e Transparência	38
4.6.1.2	Público interno	40
4.6.1.3	Meio ambiente.....	42
4.6.1.4	Fornecedores	44
4.6.1.5	Consumidores e clientes.....	45
4.6.1.6	Comunidade.....	46
4.6.1.7	Governo e sociedade	48
4.6.2	A norma ISO 8000	49
4.6.3	Balanco Social	50
4.6.4	O que é Balanco Social?	51
5	MATERIAL E MÉTODO	53
5.1	UNIVERSO DE ESTUDO	53
5.2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	53
5.2.1	Coleta de Dados junto aos Gerentes.....	53
5.2.2	Coleta de Dados Junto aos Demais Stakeholders	56
6	RESULTADOS	58
6.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	58
6.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
6.2.1	Análise das Dimensões Estudadas.....	61
6.2.2	Conclusão.....	74

6.2.2.1	Evolução e análise do posicionamento socialmente responsável da corporação	74
6.2.2.2	Os desafios da responsabilidade social	76
REFERÊNCIAS	78
OBRAS CONSULTADAS	81
ANEXOS	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática da definição do tema e problema.....	12
Figura 2 - Setores Socioeconômico.....	27
Figura 3 - Conceitos associados.....	28
Figura 4 - Exemplo do questionário aplicado.....	55
Figura 5 - Valores.....	62
Figura 6 - Posicionamento nas relações.....	62
Figura 7 - Condições de trabalho.....	64
Figura 8 - Investimento nos funcionários.....	64
Figura 9 - Posicionamento quanto a diversidade.....	65
Figura 10 - Utilização da demissão.....	66
Figura 11 - Posicionamento na demissão.....	66
Figura 12 - Exemplo de programa ambiental desenvolvido pela empresa.....	67
Figura 13 - Participação na comunidade.....	71
Figura 14 - Estimulo ao voluntariado.....	72
Figura 15 - Responsabilidade social da empresa.....	73
Figura 16 - Adequação do programa à comunidade local.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>T</i> -test	56
Tabela 2 - Distribuição de idade da amostra	58
Tabela 3 - Distribuição hierárquica dos respondentes.....	59
Tabela 4 - Distribuição do tempo de empresa dos respondentes.....	59
Tabela 5 - Distribuição por área da empresa	60
Tabela 6 - Distribuição regional	60
Tabela 7 - Posição dos gerentes quanto à dimensão meio ambiente	67
Tabela 8 - Posição dos gerentes quanto à dimensão fornecedores	69
Tabela 9 - Envolvimento dos gerentes no programa corporativo.....	73

RESUMO

A busca de um negócio sustentável leva as empresas cada vez mais a se preocuparem com todos os envolvidos na sua cadeia produtiva. Desta forma, o tema responsabilidade social vem ganhando terreno. Embora seja uma matéria relativamente nova no Brasil, várias empresas estão procurando estruturar e desenvolver seus programas de responsabilidade social. O presente estudo de caso procurou analisar a responsabilidade social da empresa com foco na Souza Cruz S. A. Através da percepção de diversos *stakeholders*, procurou-se agregar à empresa subsídios para avaliação e melhoria do programa, bem como contribuir para um aprofundamento sobre o *status* atual do tema por meio da análise de uma situação concreta. O trabalho analisou o programa corporativo a partir de seis dimensões, a saber: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores. Dentre os resultados obtidos, verifica-se que os gerentes percebem a organização como socialmente responsável, embora demandem maior participação e envolvimento dos mesmos na estratégia corporativa. Os demais grupos de *stakeholders* pesquisados, comunidade, sindicato e fornecedores, apontam para uma baixa comunicação do programa por parte da empresa e a necessidade de uma maior participação da empresa na comunidade. De maneira geral, verificou-se que existe um programa de responsabilidade social sendo implantado, este carece de melhorias e que a empresa está desenvolvendo estratégias de negócio e um sistema de planejamento focado em fortalecer a responsabilidade social corporativa. Além disso, procura implantar instrumentos adequados de acompanhamento e monitoramento de suas práticas.

ABSTRACT

The search for a sustainable business lead the companies to be concern about all the elements in their production chain. For this reason the corporate social responsibility is growing in importance. Even being a new issue in Brazil, a lot of companies are developing their programs. This case study had as focus the company Souza Cruz. Based on the perspective of some *stakeholders*, it was tried to find some elements to evaluate the company's program and analyze the current situation of the matter using a case study. It was used six dimensions to evaluate the corporate program: value and transparency, employee, environment, suppliers, community and consumers. Among the work findings, we verified that the managers see the company as being socially responsible. Therefore, those demand more involvement in the processes of strategy definition. The other groups of *stakeholders* (community, union and suppliers) indicated that exist a lack of communication between then and the company. Beside this fact, they also had argued about the small company participation in the community. In a broader view, we verified the existence of a social responsibility program at Souza Cruz. But, it needs to be more developed. We also notice that the company is trying to generate business strategies and systems that take in account a socially responsible approach. To support the corporate strategy, it is creating measurement systems to allow the program follow up and up dates.

INTRODUÇÃO

Nossa sociedade vem apresentando muitos problemas neste final de século. A fome, a guerra, o desmatamento, a violência e, além do mais, a existência da grande desigualdade entre ricos e pobres. No entanto, essa própria sociedade está se voltando para essas questões sociais, culminando em emergentes valores, como a solidariedade, a ecologia e responsabilidade social da empresa.

Dentro deste contexto, as empresas que são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico, possuem grande capacidade criadora e de geração de recursos. O bem-estar comum depende cada vez mais de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia, num processo de desenvolvimento que coloque como metas a preservação do meio ambiente e a promoção dos direitos humanos.

Assim, é fundamental que as empresas assumam um novo papel no qual contribuam socialmente na comunidade onde estão inseridas, e não somente atuem no sentido de auferir lucros. Esta contribuição deve evoluir até o momento em que a empresa passe a ter uma postura cidadã. Em outras palavras, juntamente com a comunidade, a empresa deve começar a trabalhar questões políticas que tragam a equidade e, acima de tudo, cidadania à sua área de influência. Alguns fatos extremamente importantes que impulsionam este novo papel são a pressão dos próprios consumidores quando assumem um posicionamento crítico no momento de definir de quem comprar e a necessidade das empresas em gerarem diferenciais competitivos para manutenção e ou aumento da participação de mercado.

Tendo como pano de fundo a perspectiva descrita acima, o presente trabalho discorrerá sobre a noção de responsabilidade social e procurará analisar se os gerentes de uma empresa que contribui socialmente percebem sua organização como sendo socialmente responsável.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A dissertação em questão tem como foco o tema responsabilidade social da empresa (ver figura 1). O modelo de análise adotado contemplou as seis dimensões desse fenômeno apontadas pelo Instituto Ethos, a saber: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores.

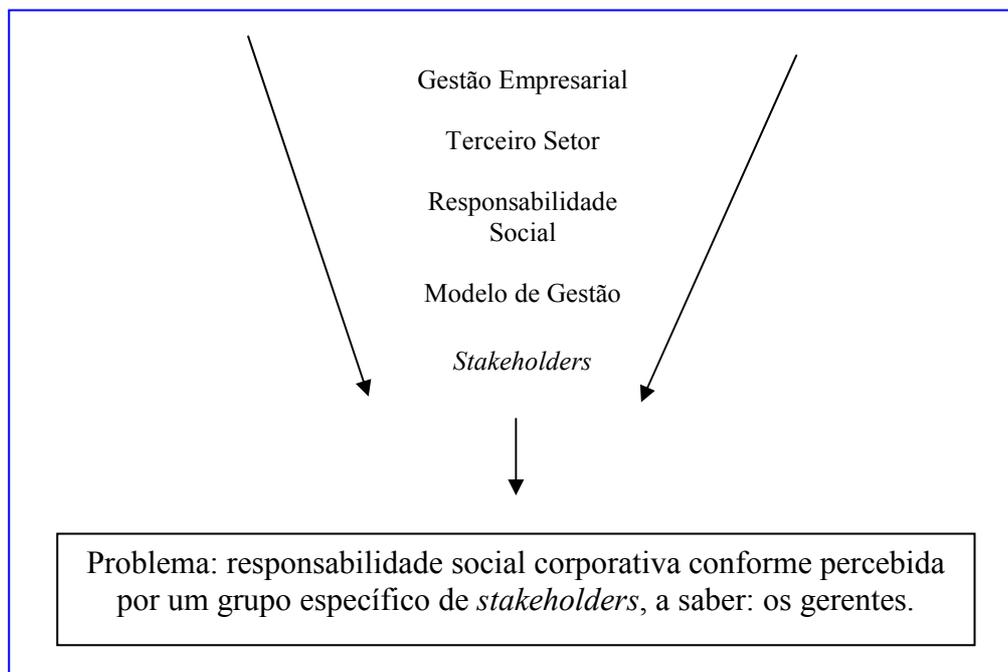


Figura 1 - Representação esquemática da definição do tema e problema

Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p.25)

2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As expectativas da sociedade em relação às empresas multinacionais mudaram. Estas precisam ser mais transparentes e responsáveis no seu papel na sociedade e cada vez mais são chamadas para trabalharem em parceria com a sociedade civil e governos para abordarem as questões ambientais e sociais.

A Souza Cruz sempre levou a sério o papel como cidadão corporativo e, tradicionalmente, sempre teve um bom relacionamento com os principais representantes do governo e da sociedade civil. Entretanto, as expectativas mudam, e uma questão chave para uma empresa que opera num setor polêmico, como a Souza Cruz, é mostrar maior responsabilidade e apresentar evidências claras que é uma empresa socialmente responsável.

A empresa acredita que um importante aspecto desta resposta está em ouvir os diferentes segmentos da sociedade através de um diálogo construtivo.

Nos últimos anos, a indústria de tabaco vem sofrendo uma forte oposição de organizações antitabagistas e de determinados segmentos do governo. Para minimizar a exposição a estas pressões e manter ou aumentar o seu posicionamento de mercado, as indústrias passaram a investir fortemente nas estratégias de responsabilidade social. Desta forma, é crucial para a empresa ter uma estratégia eficaz de responsabilidade social. Segundo Mintzberg (1998), somente consegue-se sucesso em uma estratégia quando todos estão comprometidos com a implantação da mesma. Para que o projeto ou programa social de uma empresa tenha sucesso

é fundamental o comprometimento de seus gerentes com o mesmo. Em última instância, são eles, os gestores e suas equipes, que implantam e materializam todas estratégias. É fundamental que os gestores se sintam profundamente engajados no projeto social da empresa.

Em face da importância do tema para o negócio da empresa, o trabalho pretendeu analisar a responsabilidade social da empresa sob o ponto de vista da gerência. Este enfoque possibilita inferir sobre os seguintes fatores:

- Percepção de um *stakeholder* interno;
- Detecção de pontos de melhoria nos processos da empresa;
- Avaliação do grau de homogeneidade da percepção dos gestores nas diferentes áreas da empresa;
- Criação das bases para a introdução de um sistema de monitoramento do programa de responsabilidade social da empresa.

Além dos fatos acima, a discussão do tema leva à realização de um processo de auto-avaliação que gera nos gerentes uma reflexão do *status* atual quanto à responsabilidade social corporativa.

Outro aspecto importante a ressaltar é que, com a utilização das seis dimensões, valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, comunidade e consumidores, no processo investigativo, é possível estudar boa parte das facetas que compõem o conceito de um programa de responsabilidade social. Além disso, a utilização destas dimensões, as mesmas utilizadas pelo Instituto Ethos, gera a possibilidade de se criar uma base de dados para realização de *benchmarking* no futuro. Ainda há o fato de se ter viabilizado a avaliação de algumas partes do todo e, assim, encontrarem-se áreas de oportunidade para melhoria. Áreas estas que serão detalhadas na seqüência.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo geral analisar como o Programa Social da empresa Souza Cruz é percebido por um conjunto de seus *stakeholders*: os gerentes, como uma ação que está efetivamente contribuindo para uma conformação de uma sociedade mais humana e mais justa, ou seja, o quanto a Souza Cruz é uma empresa socialmente responsável.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Avaliar a percepção da gerência quanto à responsabilidade social da empresa no tocante a seis pontos básicos: a) valores e transparência, b) público interno, c) meio ambiente, d) fornecedores, e) comunidade e f) consumidores.

3.3 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO À EMPRESA

O presente estudo deverá propiciar as informações necessárias ao monitoramento interno do Programa Social da empresa Souza Cruz.

4 BASE TEÓRICA

4.1 A EMPRESA

A empresa Souza Cruz S.A. atua no segmento de tabaco e está instalada, no Brasil, há 98 anos. As suas atividades iniciaram com uma pequena fábrica no estado do Rio de Janeiro, sob o controle de seu fundador o imigrante português Albino Souza Cruz. Na década de 80, o controle acionário passou para a empresa British American Tobacco - BAT. Desde então, a empresa mantém a liderança do mercado brasileiro de cigarros e está entre as maiores empresas exportadoras de fumo do país.

Atualmente, a Souza Cruz conta com a colaboração de 5.000 funcionários distribuídos em todos os estados brasileiros.

Para manter a sua posição de liderança no mercado, a Souza Cruz apoia as suas atividades em três pilares: orientação para o mercado, pessoas e tecnologia. Dentro desta orientação para o mercado, a empresa está presente em todos os segmentos do consumo de cigarro. Hoje, ela detém 80% de *marketshare*. Dentro dos diferentes segmentos, as marcas *value for money*, como Derby, Plaza e Ritz, representam 40% das vendas de cigarros da Souza Cruz.

A Souza Cruz é um dos cinco maiores grupos privados do país e uma das empresas que mais recolhe impostos. A marca Souza Cruz torna-se, assim, sinônimo da força motriz de um universo produtivo que se estende:

- A seus funcionários e aos trabalhadores que se beneficiam indiretamente de suas atividades;
- A cerca de 45 mil famílias de produtores de fumo;
- Aos seus fornecedores, transportadores, empresas que lhe prestam os mais variados serviços; e
- A cerca de 210 mil pontos de venda atendidos diretamente, espalhados pelo país inteiro.

Outro aspecto relevante com relação a empresa é que a avaliação dos resultados econômicos da Souza Cruz, pela ótica do impacto, social revela-se bastante significativa.

O setor fumo foi classificado pelo BNDES entre os 24 "setores-chave" da economia brasileira em termos de sua capacidade de acelerar o crescimento econômico. Isto é avaliado pela geração de empregos diretos e pela demonstração de um elevado poder de formar cadeias produtivas com outros "setores-chave", multiplicando os investimentos. Esta análise tem demonstrado que os padrões de produtividade e as relações intersetoriais classificam a Souza Cruz como uma das dez maiores indutoras de empregos do país.

Segundo o BNDES, as atividades da empresa geram 216 empregos para cada milhão de dólares movimentados no negócio. Direta e indiretamente, este potencial alcança a marca de mais de 1,19 milhões de empregos diretos, indiretos e derivados do efeito-renda na cadeia produtiva fumo/cigarros, assim distribuídos:

- Core Sector - 252.659
- Supplier Sector + Indução - 947.175

A repercussão da capacidade geradora de empregos da Souza Cruz estende-se a todas as regiões do país, aos meios rurais e urbanos, desde suas atividades em plantações e fábricas até o contexto generalizado de transportadores e varejistas espalhados em aproximadamente 210 mil pontos de venda atendidos diretamente. Toda esta movimentação de bens torna a

atividade empresarial da Souza Cruz considerável dentro da sociedade não só como geradora de empregos, mas como parte do dia-a-dia de milhões de pessoas que se beneficiam dos seus serviços, produtos e conceitos.

Como toda grande empresa responsável, a Souza Cruz participa da sociedade brasileira não só como geradora de renda, contribuinte de impostos ou atuante no mercado, mas também como parceira em projetos comunitários, culturais e fomentadora de pesquisas científicas para os seus próprios produtos e para os ecossistemas nos quais está inserida.

A empresa tem um compromisso com a modernização econômica. A estruturação das exportações de fumo e cigarros, iniciada nos anos 70, deu espaço à criação de uma forma de atuação no mercado externo que influenciou positivamente a reputação do Brasil como fornecedor internacional de produtos de fumo. Especializações técnicas foram definidas neste contexto, fortalecendo a competitividade nos mercados internacionais. A modernização contínua da Souza Cruz tem demonstrado reflexos positivos em alguns setores do mercado, que também se modernizaram por conta da sua atuação junto à empresa. A companhia tem-se constituído em importante parceira das instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro. Da mesma forma, o impacto qualitativo das atividades da Souza Cruz sobre setores como publicidade e propaganda e sobre a indústria de comunicações é reconhecido pelo universo empresarial do país, aperfeiçoando os profissionais do mercado. A interação de executivos brasileiros em outras empresas do grupo BAT, no exterior, tem possibilitado à Souza Cruz a compreensão das complexidades do processo de globalização da economia, auxiliando a comunidade brasileira ligada aos setores produtivos.

A empresa também tem um compromisso com a modernização e desenvolvimento rural. Esta modernização das relações com aproximadamente 45 mil *stakeholders* que fornecem à Souza Cruz sua matéria-prima básica, também, é perceptível na extensão rural, a qual leva ao fumicultor informações sobre novas tecnologias de produção e constante amparo técnico, bem como orientações para o estabelecimento de uma relação não-predatória e consciente com o meio ambiente. Dentro desta mesma mentalidade, a Souza Cruz constituiu um estável complexo agroindustrial, em que as relações de produção e comercialização são estabelecidas fora de esquemas especulativos e sem grandes complicações para os participantes.

Em paralelo, os sistemas de fornecimento de suprimentos agrícolas organizados pela empresa possibilitam ao produtor as vantagens decorrentes da compra em grande escala, com

preços menores e melhores condições de qualidade que derivam da experiência técnica na seleção de fornecedores.

A Souza Cruz é uma organização complexa com um amadurecimento gerencial e cultural que possibilitam influenciar de maneira positiva toda a cadeia de *stakeholders* que está ao seu redor.

4.2 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA *VERSUS* O PENSAMENTO ECONÔMICO VIGENTE

No Brasil, como em toda a parte, cresce o entendimento de que uma política de desenvolvimento social está a exigir a participação de novos atores. O Estado deve ser o principal protagonista, contudo não possui condições nem para elaborar sozinho essa política, nem para implementá-la. Em face das limitações da ação estatal e à natureza do fenômeno da exclusão social, somente com uma ampla mobilização da sociedade será possível reunir recursos suficientes para enfrentar o problema. Trata-se, portanto, de buscar *stakeholders* fora do estado - na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas e no terceiro setor.

Nos últimos anos, tem sido observado que as empresas privadas e as organizações do terceiro setor vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais. Tal multiplicação de iniciativas privadas com sentido público é um fenômeno relativamente recente. O papel dos cidadãos e de suas organizações rompe a dicotomia entre público e privado, no qual o público era sinônimo de estatal, e o privado, de empresarial. A atuação das empresas em atividades sociais e a expansão do terceiro setor originam uma esfera pública não estatal.

Segundo Brevidelli (2000, p.114),

a empresa ocupa hoje um *locus* privilegiado dentro da malha social. Refletir e pensar sobre ela é sinônimo de reflexão espelhada da própria sociedade, tal a importância de seu papel e significado, que certamente transbordam seus limites territoriais para muito além das águas que a cercam.

Porém, antes de se discutir a função social da empresa, faz-se necessário analisar a conjuntura na qual deu-se a evolução do modelo econômico vigente. Pois este, afeta substancialmente o posicionamento empresarial e as discussões vigentes.

Para Brum (2001), o capitalismo acabou impondo-se como via praticamente única no mundo no final do século XX. As discussões que nascem no interior de seu desenvolvimento, como a Socioeconomia do Desenvolvimento, a Terceira Via e o Estado Mínimo, nada mais são do que linhas diferentes a serem adotadas dentro de um mesmo modelo. Evidentemente, cada uma com os seus custos sociais específicos.

Também, segundo Brum (2001), a linha mais radical é a que defende o Estado mínimo. Já em perda de velocidade no final dos anos 90, esteve no auge da proposta liberal no início da década. A idéia central era deixar a iniciativa privada controlar o mercado e todas as suas relações econômicas, ficando no processo produtivo os mais preparados, equipados e competitivos. O Estado deveria servir apenas de ponto de articulação política visando a dar as condições para que o capital pudesse circular livremente em busca de sua natural acumulação. Os custos sociais de tal proposta, praticada em determinados pontos do planeta, assustaram o mundo e uma mudança de rumo se impôs. Tornou-se necessário diminuir o desemprego, controlar melhor o fluxo de capitais circulando pelo mundo, a maioria volátil e especulativo, e dar uma conotação moderna ao Estado. Nesse sentido, o mundo começou a construir opções. Embora a imprensa fale muito da "terceira via", que simplificarmente seria valorizar os aspectos sociais sem perder de vista a inserção econômica no mercado globalizado, é a proposta da socioeconomia do desenvolvimento que conseguiu aprofundar melhor e por mais tempo suas teses. Sem querer esgotar o problema, trata-se de recuperar a importância do Estado no processo econômico, não mais como um elemento interferente e protetor, mas sim como um elemento organizador do processo produtivo. O Estado, nessa lógica, assume as funções essenciais, como educação, saúde, segurança e habitação, produzindo as condições de infra-estrutura para que a iniciativa privada consiga maior competitividade no mercado globalizado atual.

Centrada no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e apoiada por diversos autores contemporâneos, em especial da escola francesa, essa lógica visa a construir um novo tipo de sociedade, tendo por base idéias importantes. Dentre elas, podemos destacar a que defende que o desenvolvimento não é sinônimo de crescimento econômico, ou seja, não basta que o PIB cresça. É preciso saber e poder dividi-lo de forma razoavelmente

igualitária entre os cidadãos que ajudaram na sua formação. Com isso, põe em questão o mecanismo da renda *per capita* (que apenas mascara a concentração de renda em um país) e cria índices novos, como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) e o IPH (Índice de Pobreza Humana), os quais levam em conta não apenas o PIB e a população de um país, mas também a sua escolaridade, taxa de mortalidade infantil, nível de saúde, esperança de vida, acesso a universidades etc.

Assim, desenvolvimento não se mede apenas pela renda *per capita* média, como as correntes mais liberais ainda hoje utilizam. Um outro ponto da socioeconomia do desenvolvimento está no fato de que não se nega a importância do mercado, da profissionalização e da eficiência, porém, é preciso reunir condições para chegar a tal estágio. Essas condições, que são econômicas, políticas, sociais e culturais, devem ser promovidas igualmente pelo Estado. O mercado, por si só, não irá proporcionar tais condições ao maior número possível de cidadãos. Nesse contexto, soma-se uma terceira idéia de base, pela qual o Estado tem a função de coordenar as forças econômicas e sociais, organizando o processo de desenvolvimento. Enfim, esse conjunto de idéias, para surtir efeitos práticos, exige uma profunda mudança de mentalidade do conjunto da sociedade.

De acordo com o Prof. Antônio Carlos Gomes da Costa (2000), está-se experimentando um novo tipo de ética. Fenômeno este que está provocando uma mudança radical na forma de ação dos sistemas-Estado, sistemas-Empresas e sistemas-Sociedade. Dentro desta mudança e enfocando principalmente o papel das empresas, estas devem e deverão ter cada vez mais um comprometimento com: a) remunerar o capital investido pelos diferentes *stakeholders*, b) atender as necessidades e expectativas dos consumidores, c) prover condições profissionais e sociais aos seus funcionários, d) agir de maneira socialmente responsável para com a comunidade.

4.3 O TERCEIRO SETOR

Segundo Tenório (1999), o terceiro setor diferencia-se dos demais setores na medida que desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou de

caridade da sociedade civil. Seis são as condições que definem uma organização do terceiro setor: a) estruturadas, b) localizadas fora do aparato formal do Estado, c) que não se destinam a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas, d) autogovernadas, e) que envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário, e f) que produzem bens e/ou serviços de uso coletivo.

A origem destas organizações foi fundada sob uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais são privilegiados os processos, a maneira de alcançar os objetivos desejados por meio de relações intersubjetivas, no qual o bem comum é o mote central dessas relações.

Tenório (1999), também, ressalta que em face da crise do Estado atribuir as organizações do terceiro setor parte substantiva na solução de problemas estruturais, é correr o risco de transformá-las de entes públicos não-governamentais para entes públicos com necessidades de desempenho de mercado. Carrion (2000) afirma que existe uma tendência de profissionalização do terceiro. À medida que o empresário filantropo, que agia emocionalmente, é substituído pela do investidor capitalista, que trata a questão social como um investimento e cuja expectativa de retorno é determinante na decisão de investir, são também transferidos para a área social os princípios, os postulados e as técnicas, administrativas e gerencias.

Segundo Tenório (1999), este posicionamento “de segundo setor”, assumido pelo terceiro setor, pode ser caracterizado como uma gestão estratégica¹ e não gestão social².

Embora Tenório coloque de maneira antagônica a gestão estratégica e a social, existem hoje no Brasil entidades que estão conseguindo alcançar um balanço entre postura empresarial e gestão social. Uma instituição que congrega várias ações de contribuição social via terceiro setor é o Grupo de Fundações, Institutos e Empresas - GIFE.

Segundo o GIFE, existe a possibilidade que se faça um investimento social privado de maneira planejada, monitorada e voluntário de recursos privados - provenientes de pessoas

¹ Gestão estratégica: lógica do mercado. É um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre as demais. Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado impõe-se sobre a sociedade (TENÓRIO, 1999).

² Gestão Social: contrapõe-se a gestão estratégica na medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais (TENÓRIO, 1999).

físicas ou jurídicas - em projetos de interesse público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e a cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da ação. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e a filantropia tradicional. De acordo com o estudo Investimento Social Privado no Brasil, realizado em 2000, com 48 associados do GIFE, o uso de ferramentas de gestão típicas do setor empresarial para gerir o montante de R\$ 1,65 bilhão investido pela rede, entre 1997 e 2000, na área social, foi prática comum. O estudo do GIFE também constatou que 72,9% da rede elaboram planos estratégicos para nortear sua atuação social; 83,3% trabalharam com planos de ação no último exercício; 95,8% fazem planejamento para projetos/ações; 87,5% realizam algum tipo de monitoramento desses projetos; e 91,7% submetem-nos a avaliações de resultado. O índice de 91,7% repete-se quanto à determinação de acompanhar a execução orçamentária do investimento social.

De acordo com a Rede de Informação do Terceiro Setor - RITS, o terceiro setor cresce em números e qualidade, passa a contar nas políticas públicas, recebe atenção da mídia, mobiliza mais recursos e abre oportunidades de trabalho, acompanha e potencializa o processo de universalização dos direitos, dos deveres e da participação cidadã. A consolidação do Terceiro Setor no Brasil hoje depende, em grande parte, de sua resposta aos desafios do gerenciamento.

4.4 EVOLUÇÃO DO TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Ashley (2001), a história do homem na Terra já demonstra a sua imensa capacidade de trabalho, traduzido em descobertas que lhe trouxeram enorme estoque de conhecimento sobre si mesmo, sobre os demais sistemas que o cercam, sejam eles naturais ou de sua própria criação.

Essa busca parece não cessar. Entretanto, o mundo que a humanidade criou e que nele vive, ou sobrevive, está mostrando que há uma também imensa capacidade humana de destruição, pondo em risco a todos os sistemas vivos nesse pequeno planeta.

O próprio tecido social em que o ser humano se relaciona econômica, política, ambiental e culturalmente mostra as suas rupturas, as suas dissonâncias e conseqüências nas diversas dimensões sociais, refletidas claramente no seio das famílias, consideradas como o núcleo tradicional da expressão do cuidado entre gerações.

Desta forma, a incorporação de desafios éticos aos negócios e o exercício responsável dos agentes econômicos quanto a dimensões sociais, econômicas e ambientais associadas aos negócios das empresas, passa a ser considerada como pré-condição para uma sociedade sustentável em um ecossistema planetário também sustentável.

Segundo Aguilar (1996), está cada vez mais difundida nos vários setores da sociedade a idéia de que a atual situação do mundo requer atenção especial das empresas para sua dimensão social.

Várias empresas no Brasil desenvolvem, há vários anos, nos mais diferentes campos, projetos socioculturais: educação, meio ambiente, crianças de rua, geração de renda, cinema, teatro, música, literatura, patrimônio, artes plásticas, entre outros.

As empresas, públicas ou privadas, queiram ou não, são agentes sociais no processo de desenvolvimento. A dimensão delas não se restringe apenas a uma determinada sociedade, cidade, país, mas no modo com que se organiza e principalmente atua, por meio de atividades essenciais. Nos países desenvolvidos, de economia de mercado, as empresas introduzem variáveis sociais nos critérios de gestão e desenvolvimento.

Essa preocupação com as variáveis sociais está sendo traduzida como a contribuição social das organizações.

Segundo Costa (2000), está se experimentando um novo tipo de ética no mundo dos negócios. Mais do que um modismo, este é um movimento irreversível, onde salienta-se a necessidade de se criar uma cultura organizacional voltada para a contribuição social espontânea e coletiva.

Assim, a Responsabilidade Social é a demonstração de preocupação da empresa em participar de forma ativa nos programas sociais voltados para o bem-estar da comunidade onde está inserida e na sociedade em geral. A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente, seja identificada como uma empresa cidadã.

Diante disso, empresas e sociedade em geral, pouco a pouco, têm se apercebido de que a sustentabilidade de qualquer empreendimento não repousa apenas nele próprio ou no seu circunstancial vigor financeiro, mas na possibilidade de uma construção coletiva de vários públicos e no comprometimento com o sucesso a longo prazo.

4.5 PROBLEMATIZANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.5.1 Histórico do Terceiro Setor

Como destacam Stoner e Freeman (1985), ações sociais desenvolvidas por empresários remontam aos primórdios do capitalismo, sobretudo no momento da Revolução Industrial, quando homens de negócios, como Robert Owen, passaram a dar benesses à comunidade. No entanto, essas primeiras intervenções de homens de negócios nos problemas sociais eram marcadas por um profundo assistencialismo e por uma visão moralizante das massas trabalhadoras, consideradas indolentes, desorganizadas e fadadas à miséria, caso não fossem auxiliadas pelos poderosos empresários da época. A concepção assistencialista de intervenção nos projetos sociais marcou grande parte dos projetos empresariais desenvolvidos até a primeira metade do século XX, encontrando seu florescimento principalmente após a crise econômica da década de 30 nos EUA.

No entanto, nas duas últimas décadas, discussões sobre o desenvolvimento de projetos sociais por parte de empresários passaram a dominar as estratégias organizacionais. Se antes as idéias de caridade e assistência social guiavam as ações, agora, tenta-se inserir abordagens nas quais os indivíduos auxiliados sejam concebidos como “sujeitos ativos” do processo, caminhando-se para a noção de parceria entre empresa e comunidade (IOCHPE, 1997).

As abordagens mais recentes sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte de empresas partem do pressuposto de que não só a comunidade pode ter grandes

ganhos com o suporte empresarial, mas também que as organizações podem se tornar mais produtivas e competitivas à medida que desenvolvem ações sociais. Dentro dessa concepção, critérios como noção de indivíduo, transferência e aprendizagem gerencial-tecnológica entre as partes, sustentabilidade do projeto e capacidade de equacionamento dos problemas sociais invertem-se totalmente.

O primeiro aspecto significativo é que o paternalismo que caracterizava a relação entre empresa e população assistida pelos projetos sociais dá lugar à idéia de parceria. Assim, os projetos passam a ser concebidos e desenvolvidos em conjunto com membros representativos das comunidades assistidas, procurando partilhar ações, custos e soluções a serem implementadas.

Nesse sentido, modifica-se a concepção quanto à relação de aprendizagem entre empresa e comunidade. Anteriormente, a idéia dominante era a de que os indivíduos pertencentes a determinada comunidade carente eram incapazes de extrapolar sua condição de miséria e exclusão social. Isso colocava-os na posição de assimiladores passivos das soluções tecnológicas e gerenciais fornecidas pelas empresas. No entanto, percebe-se atualmente que a relação com a comunidade pode ser extremamente frutífera para a empresa, visto que formas criativas, de baixo custo e mais adequadas às realidades sociais específicas podem surgir do contato entre gerentes e funcionários com indivíduos “empreendedores”, pertencentes à comunidade atendida pelos projetos sociais. Assim, a aprendizagem tecnológica e gerencial se dá em via de mão-dupla na relação entre organização e sociedade.

Outra idéia dominante é a de que os projetos não podem se caracterizar pela extrema dependência de uma única fonte de financiamento externa, devendo caminhar para a auto-sustentação no médio e longo prazos. Esse é um ponto fundamental para o rompimento da noção assistencialista, pois parte-se da idéia não de investimentos caritativos a fundo perdido, mas de alocação de recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser multiplicados através do seu gerenciamento adequado.

Entre as novas terminologias desenvolvidas para expressar essas transformações na relação entre empresa e comunidade, algumas são mais difundidas, ao passo que outras geram resistências tanto na mídia quanto nos meios acadêmicos. Enquanto o termo “Filantropia Empresarial” remeteria ainda a uma concepção assistencialista e paternalista, o termo Cidadania Empresarial seria um reducionismo da idéia de cidadania (CKAGNAZAROFF

apud TEODÓSIO, 2001). A concepção de cidadania não careceria de adjetivação, dado à sua magnitude conceitual. Por sua vez, o termo Responsabilidade Social das Empresas é bastante difundido. Cabe destacar, no entanto, que muitas vezes os conceitos se interpenetram.

4.5.2 O Terceiro Setor em Questão

Os conceitos referentes ao Terceiro Setor são amplos, mas é necessário tomar-se uma definição sobre o tema para se balizar esta discussão. Segundo Carrion (2000), entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas organizações não governamentais. Para Fernandes (1994), O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

O esquema abaixo demonstra as relações existentes entre os diferentes setores.

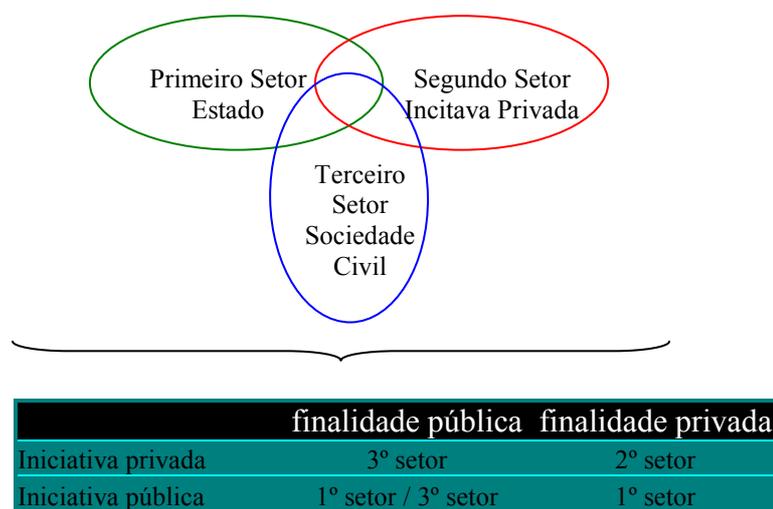


Figura 2 - Setores Socioeconômico

Fonte: Teodósio (1997, p.134).

As figuras acima, extremamente genéricas, denotam a complexidade e ambigüidade do conceito visto que “o público, porém privado” (TEODÓSIO, 1999) muitas vezes pode estar

mais próximo do privado do que do público, como é o caso de muitos projetos sociais vinculados a grandes empresas. Ou então, o privado porém público pode estar mais próximo do público, como é o caso de muitas organizações filantrópicas cujos recursos, metodologias e suporte originam-se quase na sua totalidade do Estado.

Para autores como Weiss (1996), Terceiro Setor e Organizações Não-Governamentais (ONG's) são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos Governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONG's, estaria implícita a idéia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação dessa esfera.

Para Teodósio (1999), o ponto de convergência entre as várias organizações que comporiam o Terceiro Setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos.

Outros conceitos que estão associados ao Terceiro Setor dizem respeito a novas posturas que seriam exigidas das empresas consideradas modernas, tais como “Responsabilidade Social de Empresas” ou “Responsabilidade Empresarial”, “Cidadania Empresarial” e “Filantropia Empresarial”. Eles englobariam ações empresariais das mais diferentes formas, como projetos sociais junto à comunidade, políticas empresariais antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual ou corrupção nas empresas, dentre outras (TEODÓSIO, 2000).

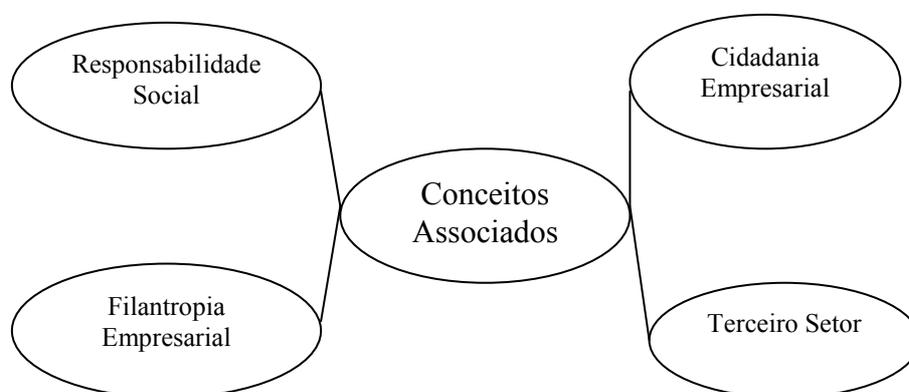


Figura 3 - Conceitos associados

Fonte: Teodósio (2000, p.43)

Projetos sociais de empresas têm assumido um lugar de destaque no Terceiro Setor brasileiro através de grande exposição na mídia e mesmo a presença nos debates acadêmicos, principalmente na esfera de formação gerencial. Esse fenômeno observado no cenário de negócios brasileiros parece acompanhar tendência que se manifesta nos países capitalistas centrais, sobretudo os EUA, onde existe uma forte tradição de intervenção empresarial sobre os problemas sociais (MEGGINSON et al., 1998).

Se por um lado a centralidade atribuída aos projetos sociais de empresas na atualidade permite um avanço das reflexões no cenário empresarial brasileiro; por outro; se deve atentar para o fato de que muitas estratégias e técnicas de gestão, na maioria das vezes, importadas e aplicadas como verdadeiras panacéias para a competitividade, chegam a ser descartadas antes mesmo de atingirem sua maturação (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998). Sendo assim, corre-se o risco de alguns avanços em termos de concepção e prática sociais de empresas serem reduzidos em sua magnitude no futuro, devido ao surgimento de uma nova tecnologia de gestão, novamente vista como “caminho fácil” para a solução dos desafios competitivos das organizações (WOOD JR., 1999).

4.5.3 Responsabilidade Social e Contribuição social

É de fundamental importância que tenhamos clara a diferença entre responsabilidade social e contribuição social. Esta última refere-se muito mais as ações da empresa na comunidade, do que a garantia de que todos os *stakeholders* da organização estejam sendo tratados de maneira responsável e com agregação de valor - foco da responsabilidade social (SOLOMON, 2000). Não basta a empresa ter um discurso e ações para fora da empresa, é preciso que ela seja solidária com toda a cadeia a qual está ligada. Não basta uma empresa ter um programa comunitário e, por sua vez, utilizar mão-de-obra infantil ou permitir que um fornecedor a utilize, ou que os seus funcionários ou de seus fornecedores sejam discriminados ou mal remunerados. A responsabilidade social é um conceito muito mais amplo do que a contribuição social.

Para o Instituto Ethos, responsabilidade social são as ações sociais desenvolvidas pela empresa na comunidade, bem como práticas de diálogos e interação com os demais públicos da empresa, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente e governo e sociedade. Nesse sentido, o Ethos desenvolveu uma metodologia que utiliza-se de seis dimensões para analisar a responsabilidade social de empresas (valores e transparência;

público interno; meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores). É importante destacar aqui que utilizamos estas dimensões para o desenvolvimento do presente trabalho.

De acordo com Ashley (2001), 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 serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Segundo Peliano (2000), considera-se contribuição social qualquer atividade que as empresas realizem para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados da empresa e a seus familiares. No entanto, exclui-se deste conceito a atividade executada por obrigação legal, como, por exemplo, o cumprimento de normas ambientalistas em razão do licenciamento ambiental, as contribuições compulsórias ao SEBRAE, SESI, etc. e o atendimento obrigatório aos empregados, como o vale-transporte e o salário-família.

Uma abordagem mais ampla para o tema nos é dada por Solomon (2000), onde este coloca que a empresa também é um cidadão, onde sejam quais forem as formas de legitimidade, uma empresa é um membro da comunidade mais ampla, que é inconcebível sem aquela. Os argumentos clássicos para a responsabilidade social dos negócios de imediato começam com a suposição de que a empresa é uma entidade autônoma, independente, que precisa considerar suas obrigações para com a comunidade circundante. A exemplo dos indivíduos, as empresas são uma parte da comunidade em que vivem e florescem, e suas responsabilidades não são produto de argumento filosófico nem de contratos implícitos, mas são intrínsecas a sua existência como entidades sociais. Portanto, o conceito de responsabilidade social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e das relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. A questão da responsabilidade social vai, portanto além da postura legal da empresa, da prática

filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e comunidades que são afetadas por suas atividades e gratificadas com o reconhecimento de seus consumidores e engajamento dos seus colaboradores, fatores cruciais de vantagem competitiva e sucesso empresarial (WADDELL, 1999). Ao mesmo tempo, a responsabilidade social empresarial como estratégia de gestão contribui para a construção de uma sociedade mais justa e mais próspera.

4.5.4 Contextualização

O processo de globalização é responsável pela emergência de um fenômeno que merece a análise em profundidade. São seus efeitos que lhe atribuem tal importância e urgência de análise. Tal fenômeno está relacionado ao aumento do poder dos grupos privados transnacionais e multinacionais. Para Furtado (1999), este fenômeno tem sua origem na natureza de um sistema produtivo transnacional global, cujo dinamismo traduz-se em novo desenho na alocação geográfica dos recursos e em forte concentração social de renda. Com isso, surgem novas estruturas de poder nacionais e, sobretudo, transnacionais. A ideologia do bem-estar social e a filosofia do pleno emprego cedem lugar ao novo modelo de globalização e sua respectiva lógica e racionalidade. Em alguns momentos, tal lógica e racionalidade econômica, de caráter global, sobrepõem-se aos valores formadores da nacionalidade e do desenvolvimento social. Empresas, empresários e governo estão cada vez mais conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da nova lógica econômica.

E dentro desta construção de consciência sobre esta nova lógica e racionalidade – social – as empresas são agentes de transformações. Suas atividades provocam mudanças no meio em que atuam. É fundamental para o desenvolvimento da sociedade como um todo que as empresas tenham consciência do seu papel. Toda e qualquer organização empresarial, independente do seu tamanho ou ramo, pode participar da melhoria da qualidade de vida, da promoção dos direitos humanos, da divulgação do conhecimento e da cultura, da preservação do meio ambiente. Entretanto, esta participação deve estar pautada da seguinte forma: uma construção coletiva entre empresa e sociedade e não uma via de mão única.

Para Tenório (1999), a cidadania deliberativa ocorre quando o trabalhador, ao tomar consciência de seu papel, como sujeito e não como coadjuvante social, isto é, tendo conhecimento do conteúdo social, interativo, de suas ações no trabalho, passa a reivindicar não somente salário como também participar no processo decisório de tomada de decisão no sistema-empresa (TENÓRIO, 1999).

Para que a empresa trabalhe o tema da responsabilidade social numa perspectiva abrangente e sistêmica, é preciso que o mesmo seja incorporado nos processos de gestão e, portanto, seja tratado como parte das estratégias de negócio e do sistema de planejamento - que, na filosofia da empresa, esteja presente a idéia de que todos somos responsáveis por todos. Além disso, é importante utilizar instrumentos adequados de acompanhamento e monitoramento das práticas de responsabilidade social.

A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente, seja identificada como uma empresa cidadã.

4.5.5 O Programa/Estratégia Organizacional e o Comprometimento dos Gestores

– A evolução da organização e o comprometimento

As organizações, pressionadas pelas intensas mudanças em escala mundial, encontram-se em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais no seu interior. Esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos fazem-se sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscaria superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional.

Esse contexto de transformações – ambientais e organizacionais – implica em significativas reestruturações das relações ou vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e a organizações.

De acordo com Marx (1992), estaria emergindo o denominado paradigma da *especialização flexível*, substituindo uma economia de escala por uma de escopo, com uso intensivo de tecnologia microeletrônica. Todavia, argumenta-se que não se pode caracterizar as mudanças como um novo ‘paradigma’, desde que a introdução da microeletrônica não

rompe com os pilares básicos do taylorismo-fordismo. A realidade seria mais complexa, podendo os dois modelos coexistir, dependendo do país, do setor produtivo, do tipo de produção e do mercado de trabalho (ANTUNES, 1995). Para Leite (1994, p.9), no entanto,

trata-se de um novo ideário que se incorpora ao discurso de diferentes atores - empresários, trabalhadores, educadores, administradores, associações de classe - assumindo, em certa medida, a mesma dimensão paradigmática que a organização científica atingiu ao longo dos anos do pós-guerra.

Há uma diversidade de caminhos experimentados visando o ajuste ao novo contexto que se delinea ou a intervenção no referido contexto. O processo de mudança - econômica, tecnológica, cultural - é altamente heterogêneo no seu desdobramento e nas conseqüências postas para os trabalhadores. Ferramentas têm sido desenvolvidas na busca de maior flexibilidade organizacional destacando-se, por exemplo, os programas de *Just in Time* e de qualidade total, que são usados com muita freqüência e que contam com ampla literatura disponível. Na realidade, desde o final dos anos quarenta, com a emergência do conceito de organização como sistema sociotécnico, vêm sendo desenvolvidas experiências diversas sobre como estruturar novas arquiteturas organizacionais em substituição ao modelo de burocracia mecânica, largamente dominante, e representativo do paradigma taylorista-fordista. Buscando romper com esse paradigma, os "novos" modelos organizacionais recebem diferentes rótulos: *competitivos*, ressaltando a capacidade de aprendizagem como qualidade básica (FOGUEL, 1992); *empresas do terceiro tipo*, possuindo um projeto interno compartilhado, menor hierarquia, oportunidades de trabalhos inteligentes e busca constante da melhoria e competitividade (ARCHIER e SÉRIEYX, 1989); *qualificantes*, diminuindo níveis hierárquicos e organizando o trabalho em equipes autônomas (ZARIFIAN apud FLEURY e FLEURY, 1995); *organizações de aprendizagem* e organizações que aprendem (SENGE, 1990; ARGYRIS e SCHÖN, 1996). Subjacente a todos esses modelos, há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso das transformações, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e co-responsabilidade entre indivíduos e equipes.

Para Antunes (1995), há, na realidade, um processo de heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. Os paradoxos desse processo sugerem, assim, que elevado comprometimento não é um subproduto natural dos novos modelos organizacionais.

Há forças que atuam no sentido de fragilizá-lo, pela diminuição da segurança, pela redução de perspectivas de crescimento e transitoriedade de vínculos empregatícios.

Nesse contexto de profundas alterações estruturais e culturais nas organizações, quais são os impactos sobre o comprometimento do indivíduo com o trabalho? Mais especificamente, como se estruturam as relações de comprometimento do indivíduo com a sua *organização*, *carreira* e *sindicato*, três aspectos que parecem centrais na demanda de lealdade do trabalhador? Tais questões colocam-se como atuais e relevantes, já que o envolvimento ou comprometimento do trabalhador parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais emergentes. Essas questões são significativas para a prática e conhecimento administrativo. O êxito das mudanças pretendidas, em grande parte, depende da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador através de estratégias que assegurem o compartilhamento de valores e objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes.

– *Conceituando o comprometimento*

Durante muito tempo, o capital foi o recurso escasso por excelência e daí a necessidade de a empresa se organizar em torno da alta administração. Fossem fundadores ou estrategistas, os cargos mais importantes de uma empresa pertenciam sempre aos empreendedores responsáveis pela produção de mais capital, capital esse que era levado para a alta administração e redistribuído em função das prioridades estratégicas.

Sendo responsável por dirigir a companhia, a alta administração precisava construir uma estrutura que lhe permitisse implementar sua estratégia passo a passo e criar os sistemas destinados a ligar os funcionários a si, para garantir que o trabalho fosse controlado. Conseqüentemente, esse modelo, apoiado no capital, pode ser definido como uma função da dupla estratégia-estrutura (GHOSHAL, 1999).

Hoje em dia, o capital deixou de ser um recurso escasso para a maior parte das empresas, não só nos EUA ou na Europa, mas em todo o mundo. O recurso verdadeiramente escasso agora é o conhecimento. Juntamente com iniciativa, criatividade e associação com o cliente, o conhecimento é um fator de sucesso que a alta administração não pode levar para o topo e redistribuir segundo suas prioridades, pois só pode ser aproveitado pelas pessoas que o desenvolveram.

O modelo anterior de gestão caiu por terra, e isso significa que a alta administração não pode continuar a ser a estrategista da empresa. Para que este cenário se transforme, a empresa deve revitalizar seus funcionários influenciando em seu comportamento e em sua maneira de pensar. Mas não é esse o grande desafio. É preciso, isto sim, deixar as pessoas trabalharem em condições que lhes sejam favoráveis e que atendam às 'sugestões' feitas pelo ambiente. É por essa razão que o primeiro e verdadeiro desafio é criar um ambiente próprio para cada organização.

De acordo com Ghoshal (1999), todas as pessoas, começando pelos diretores do mais alto escalão, devem agregar valor à empresa no novo modelo de gestão. Mas de uma forma diferente da filosofia utilitarista dos relacionamentos ocasionais, sobre os quais se apoiava o velho paradigma. Agora as responsabilidades são outras. No esquema antigo, a estratégia era ditada pela diretoria e os funcionários eram seus reféns, pois limitavam-se a implementá-la, com lealdade e obediência. No novo modelo, cada funcionário é responsável pela excelência da companhia em sua área e deve contribuir para a competitividade e para a definição da estratégia.

Para Porter (1986), toda estratégia de sucesso está baseada numa implementação de sucesso. Para este, um dos fatores críticos para a implementação é o comprometimento dos envolvidos com a estratégia. Esta mesma percepção também é compartilhada por Luce (2001), o qual afirma que não pode haver uma dissociação entre formulação e implementação de uma estratégia. Para Mintzberg (1998), os gerentes são o catalisador dos processos de implantação.

Segundo De Kluyver (2000), as empresas são geridas por pessoas e para pessoas. Enquanto a maioria dos recursos pode ser aumentada no tempo, as pessoas que fazem a organização ou seus *stakeholders* são únicos. Entender suas preocupações, aspirações e capacidades é fundamental para definir a posição estratégica da organização e as suas opções futuras. Este mesmo autor também salienta que a motivação e comprometimento dos *stakeholders* internos, diretores, gerentes, funcionários em geral, é um fator crítico de sucesso para a implantação de uma estratégia.

Para Ulrich (2000), os funcionários devem agir com os objetivos da organização em mente. As informações que anteriormente eram compartilhadas somente entre aqueles que estão na alta direção devem ser vistas e compreendidas por todos na organização. É essa

discussão e compartilhar das situações que cria a argamassa fundamental para o sucesso de qualquer programa ou estratégia: comprometimento.

Para Bastos (1996), comprometimento é a forma pela qual o trabalhador articula o vínculo frente a diferentes focos do trabalho e as suas diversas bases psicológicas. Segundo o autor, existem três tipos de comprometimentos: o afetivo (vinculado às expectativas atendidas e as condições de trabalho); o de continuação (vinculado a disponibilidade de emprego e aos benefícios do emprego); e o normativo (vinculado ao sentimento de dever e valores pessoais). Cada tipo produz uma reação diferente: o afetivo um comprometimento ativo apoiado no orgulho ao trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro; o normativo gera uma propensão ao compromisso apoiada na identificação com os valores. O terceiro produz apenas um compromisso passivo apoiado na impossibilidade de abandonar a situação atual.

Allen e Meyer (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: a) comprometimento como um apego (*Affective Commitment*), ou Afetivo, com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que se trata como Instrumental e 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois reconceitualizam como *Normative Commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), e chamado de Normativo. Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Entre as diversas abordagens sobre comprometimento organizacional apontadas pela literatura, a conceituação de Mowday et al. (1992) aparece na maioria dos estudos realizados e sua concepção apresenta as seguintes dimensões:

- Uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles;
- Um desejo de exercer esforço considerável em favor da organização;

- Um forte desejo de se manter como membro da organização.

Para Northcraft (1990), mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização. Em pesquisa realizada com empresas nacionais, Fleury (1992) conclui que o comprometimento organizacional, além de outros aspectos, é peça-chave para o sucesso das mudanças implantadas nas empresas.

Pelo exposto acima, pensar sobre o comprometimento das pessoas com a organização, deixou de ser retórica e passou a ser uma efetiva questão gerencial para lidar com a competitividade e com a capacidade de transformar projetos em realidade.

4.6 INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

A responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial. Nos Estados Unidos e na Europa, proliferam os fundos de investimento formados por ações de empresas socialmente responsáveis. O Sustainability Index, da Dow Jones, por exemplo, enfatiza a necessidade de integração dos fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas. Normas e padrões certificáveis relacionados especificamente ao tema da responsabilidade social, como as normas SA8000 (relações de trabalho) e AA1000 (diálogo com partes interessadas - *stakeholders*), vêm ganhando crescente aceitação.

Diante de toda a complexidade de relações que envolvem a responsabilidade social de uma empresa, e mesmo para garantir uma evolução da cultura organizacional com relação a este assunto, monitorar ou avaliar o *status quo* da empresa pode ser extremamente importante para que as ações voltadas à contribuição social estejam corretamente alinhadas em relação a todos os *stakeholders*.

Desta forma, vários institutos têm tentado desenvolver instrumentos para mensurar o grau de desenvolvimento ou maturidade de uma empresa com relação ao assunto. Para tanto, desenvolveram mecanismos tais como:

- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social)
- ISO 8000
- AA 1000
- Balanço Social (no Brasil fortemente divulgado pelo Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas)

A seguir, discorrer-se-á sobre estes indicadores, os quais auxiliaram na composição do construto a ser utilizado na pesquisa de campo. Destaque especial será dado para os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, o qual foi utilizado como fonte principal na construção do instrumento de pesquisa.

4.6.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

4.6.1.1 Valores e Transparência

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os *stakeholders* e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

– Auto Regulação da Conduta

Compromissos Éticos

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa

socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os *stakeholders*. Dado o dinamismo do contexto social é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.

Enraizamento na Cultura Organizacional

As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição os interessados nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.

– Relações Transparentes com a Sociedade

Diálogo com Partes Interessadas (Stakeholders)

O envolvimento dos *stakeholders* na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.

Relações com a Concorrência

A responsabilidade social implica na busca pela empresa de uma posição de liderança, em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.

Balanco Social

O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar as iniciativas de caráter social, resultados atingidos e investimentos realizados. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa.

4.6.1.2 Público interno

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

– *Diálogo e Participação*

Relações com Sindicatos

A empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando à solução de demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

Gestão Participativa

Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

Participação nos Resultados e Bonificação

O justo reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa é um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com o sucesso dos negócios. Os programas de participação acionária e de bonificação relacionados a desempenho são componentes importantes dos programas de gestão participativa.

– ***Respeito ao Indivíduo***

Compromisso com o Futuro das Crianças

Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve se utilizar, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercer sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente.

Valorização da Diversidade

A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas a sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

– ***Respeito ao Trabalhador***

Comportamento Frente a Demissões

As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com a qual se relaciona.

Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000) ferramentas adequadas para tanto.

Preparação para Aposentadoria

A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando a reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

4.6.1.3 Meio ambiente

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.

– Gerenciamento do Impacto Ambiental

Conhecimento sobre o Impacto no Meio Ambiente

Um critério importante para uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental é um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vistas à melhoria do

sistema de proteção ambiental. A conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, a cadeia produtiva e a comunidade. A conscientização ambiental deve ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000).

Minimização de Entradas e Saídas de Materiais na Empresa

Uma das formas de atuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, estando entre os principais parâmetros, comuns a todas as empresas, a utilização de energia, de água e de insumos necessários para a produção/prestação de serviços. A redução do consumo de energia, água e insumos levam à conseqüente redução do impacto ambiental necessário para obtê-los.

Responsabilidade sobre o Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços

Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada. No caso desta última, também se inclui na avaliação a atitude da empresa na reciclagem dos compostos e refugos originados em suas operações.

– Responsabilidade Frente às Gerações Futuras

Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental

Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades, aprimorando os processos utilizados e desenvolvendo novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental de sua inserção no mercado.

Educação Ambiental

Cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos

mais amplos, além de se envolver em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

4.6.1.4 Fornecedores

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e *stakeholders*, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

– *Seleção e Parceria com Fornecedores*

Crítérios de Seleção de Fornecedores

A empresa deve incentivar seus fornecedores e *stakeholders* a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também deve utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

Especificamente sobre a questão do trabalho infantil, a empresa deve incentivar seus fornecedores e *stakeholders* a aderirem ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Primeiramente, há o atendimento a legislação, evoluindo até posturas mais pró-ativas, como a mobilização de todo o setor produtivo. Além de critérios para a contratação dos serviços de fornecedores, terceiros e *stakeholders*; é preciso monitorar e verificar o seu cumprimento.

Relações com Trabalhadores Terceirizados

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à

empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

A empresa pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas empresas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão. Também podem ser oferecidos, no ambiente da empresa, treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social. Para buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à comunidade como fornecedores.

4.6.1.5 Consumidores e clientes

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

– Dimensão Social do Consumo

Política de Marketing e Comunicação

A empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas ações de comunicação devem ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço; não devem provocar desconforto ou constrangimento a quem for recebê-la; e devem informar corretamente os riscos potenciais dos produtos oferecidos.

Excelência do Atendimento

Cabe à empresa socialmente responsável apoiar seus consumidores/clientes antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto. A qualidade do

serviço de atendimento a clientes (SAC ou outra forma de atendimento) é uma referência importante neste aspecto, indicando a permeabilidade da empresa para se adaptar às necessidades e demandas dos consumidores/clientes.

Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços

É tarefa da empresa desenvolver ações de melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos produtos e serviços. Ela deve buscar conhecer os danos potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos e alertar os consumidores/clientes quanto a eles, atuando em um processo de melhoria contínua e observando as normas técnicas relativas a eles (ex.: normas da ABNT).

4.6.1.6 Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e *stakeholders*, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

– *Relações com a Comunidade Local*

Gerenciamento do Impacto da Empresa junto à Comunidade

A inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

Relações com Organizações Atuantes na Comunidade

A empresa pró-ativa na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar diretamente de

projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

– ***Filantropia/Investimentos Sociais***

Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais

A destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social.

Estratégias de Atuação na Área Social

A atuação social da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem-sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social.

Mobilização de Recursos para o Investimento Social

O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e *stakeholders* na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

– ***Trabalho Voluntário***

Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário dos Empregados

O trabalho voluntário tem sido considerado um fator de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. A empresa pode incentivar essas atividades, liberando seus empregados em parte de seu horário de expediente para ajudar organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de caráter social.

4.6.1.7 Governo e sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando à constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

– *Transparência Política*

Contribuições para Campanhas Políticas

A transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários.

Corrupção e Propina

O compromisso formal com o combate à corrupção e propina explicita a posição contrária da empresa no recebimento ou oferta, aos *stakeholders* comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato. Esta proibição se aplica às ofertas diretas e indiretas, dentro ou fora do país.

– *Liderança Social*

Liderança e Influência Social

Cabe à empresa socialmente responsável buscar participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social.

Participação em Projetos Sociais Governamentais

A dimensão da questão social no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

4.6.2 A norma ISO 8000³

Algumas empresas mundiais como AVON, KPMG, SGS, TOYS R US, Organizações Não Governamentais (ONGs), sindicatos, entidades de classe, participaram da elaboração de uma norma relativa às condições de trabalho e de responsabilidade social. Uma entidade americana a CEPAA coordenou as atividades. O Brasil foi representado pela ABRINQ, entidade ligada aos fabricantes de brinquedos, que tem desenvolvido uma ação importantíssima contra o trabalho infantil. Assim foi lançada a norma SA 8000, que ainda é uma norma de uma entidade, mas que no futuro tenderá a se tornar uma norma internacional, como as demais normas ISO (vide anexo B).

A ISO 8000 foi elaborada tendo como diretrizes as normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e a Declaração Universal dos Direitos da Criança da ONU. A sua elaboração foi iniciada por ocasião do 50º aniversário da Declaração dos Direitos Humanos da ONU. A norma segue os modelos da norma ISO 9000 e 14000, o que facilita a sua implantação por empresas que já conheçam esse sistema, normalmente as maiores e melhores empresas do mundo.

A necessidade de consumidores mais esclarecidos que se preocupam com a forma como os produtos são produzidos e não apenas com a sua qualidade foram atendidas com a publicação desta norma. A vantagem de ter uma norma de padrão internacional é que esta possibilita uma padronização dos termos, uma consistência nos processos de auditorias, um mecanismo para melhoria contínua através da participação dos órgãos e entidades, além de um envolvimento de todas as partes interessadas. Para aumentar a credibilidade do programa a norma exige que os funcionários da empresa elejam um Representante que vai acompanhar a sua implantação, o que não acontece hoje com as normas ISO 9000 e ISO 14000.

³ Fonte: CARVALHO e ROMERO Consultoria Ltda. <http://www.carvalhoeromero.com.br/conheca2.htm#sa8000>

Os requisitos da norma abordam os seguintes aspectos:

- Reabilitação vocacional e Emprego/Pessoas portadoras de deficiências
- Igualdade de Remuneração para Trabalhadores Homens e Mulheres
- Segurança e Saúde Ocupacional
- Trabalho forçado e escravo
- Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança
- Declaração Universal dos Direitos Humanos
- Liberdade de Associação
- Direitos criados por meio de negociações coletivas (Convenções e Acordos Coletivos)
- Comissão dos Representantes dos Trabalhadores
- Trabalho do menor - idade mínima e recomendações específicas
- Trabalho em casa

Assim como as normas ISO 9000 e ISO 14000, é necessário o envolvimento da Alta Administração para coordenar o programa, a Análise Crítica periódica, o Planejamento e Implementação. As organizações interessadas em comprovar o atendimento aos requisitos da norma são submetidas a auditorias por técnicos especializados de renomadas entidades independentes. O certificado só é concedido àquelas organizações que cumprem totalmente os requisitos do sistema.

4.6.3 Balanço Social

Para a grande maioria dos empresários brasileiros o conceito de balanço social ainda é novo. O que é, afinal, o balanço social? Segundo Nelson Gomes Teixeira (1999, 86), é "um instrumento colocado na mão de empresários para que possam refletir, medir, sentir como vai tal empresa, o seu empreendimento no campo social".

Trata-se de uma avaliação para medir e julgar os fatos sociais vinculados à empresa, tanto internamente - empresa/empregados - como externamente (empresa/comunidades).

Assim, o balanço social atende a todos. Para os dirigentes, oferece os elementos essenciais para as decisões sobre programas e responsabilidades sociais que a empresa venha a desenvolver. Os empregados têm a garantia de que as expectativas cheguem até os padrões de uma maneira sistematizada e quantificada. Os fornecedores e investidores passam a conhecer a maneira como a empresa encara responsabilidades em relação ao quadro humano, o que representa um indicador de como a instituição é administrada.

Todo esse processo chega até os consumidores, que verificam a qualidade dos produtos. Há uma aproximação entre a empresa e o mercado consumidor.

Quanto ao Estado, cabe a concessão de subsídios, importantes para a elaboração de normas legais que regulamentem, de maneira mais adequada, a atividade das empresas para o bem-estar individual e da comunidade. Sem distinção, chegando ao lucro sem ultrapassar os limites sociais. Por consequência, mais lucro, maior satisfação dos funcionários e consumidores.

É possível pensar nessa realidade: ter não somente um balanço financeiro das empresas, mas um social, para que o conjunto da sociedade tome conhecimento do que já se avançou e do que se tem ainda a avançar nessa direção.

4.6.4 O que é Balanço Social?

É um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele, a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta.

Embora tenha sua origem na contabilidade, não deve ser visto como um demonstrativo meramente contábil, mas como uma forma de explicitar a preocupação das empresas com o cumprimento de sua responsabilidade social. Constitui-se num distintivo de qualidade para aqueles que o adotarem.

Enfim, fazer e publicar o balanço social é mudar a visão tradicional, pela qual empresa deveria tratar apenas de produzir e obter lucro, sem se preocupar com a satisfação de sua força de trabalho e com o ambiente externo, para uma visão moderna em que os objetivos da empresa incorporam sua responsabilidade social.

5 MATERIAL E MÉTODO

5.1 UNIVERSO DE ESTUDO

Foi escolhida a empresa Souza Cruz S.A. em face da importância da mesma para as regiões onde está inserida, facilidade de acesso à empresa para coleta de dados e a postura gerencial que vem adotando quanto ao assunto.

5.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

5.2.1 Coleta de Dados junto aos Gerentes

Na elaboração da presente pesquisa, utilizou-se o método do Estudo de Caso. Optou-se por este porque, segundo Gil (1999), utiliza-se casos concretos ao invés de casos hipotéticos, com a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação, indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados.

A proposta inicial era a de avaliar a percepção de diferentes grupos de *stakeholders* sobre a responsabilidade social da empresa. Porém, a complexidade da organização, a dispersão geográfica e o grande número de envolvidos, fizeram-nos reorientar a pesquisa. O trabalho limitou-se a investigar um único grupo de *stakeholders*: os gerentes. Optou-se por esta abordagem por serem estes o elo intermediário entre a definição das estratégias corporativas pela alta administração e a efetiva interação/aplicação junto às partes externas interessadas, além de fazerem parte do ambiente interno da empresa. São estes, então, suscetíveis às ações e políticas corporativas e à vida na comunidade na qual estão inseridos.

Para captarem-se as informações deste grupo, elaborou-se uma estratégia de coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos via questionário e os dados secundários através de consultas a documentos da empresa e outras fontes de pesquisa.

Segundo Roesch (1999), deve haver uma coerência entre o delineamento selecionado e as respectivas técnicas de coleta e formas de análise. O presente trabalho utilizou um delineamento tipo *Survey* para a obtenção das informações desejadas. O universo do trabalho foram todos os gerentes da empresa Souza Cruz S.A., o que resulta em um grupo de 600 pessoas espalhadas pelos mais diferentes estados brasileiros. A amostra foi definida com base no tamanho do universo e considerando um erro de 5%. Da aplicação da fórmula para cálculo do tamanho da amostra em populações finitas, obteve-se um número de 240 elementos para pesquisar (GIL, 2001).

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário com 56 perguntas divididas em 8 blocos (anexo A). O mesmo teve como base para sua construção o modelo desenvolvido e utilizado pelo Instituto Ethos (ETHOS, 2002), o que nos possibilitou analisar seis dimensões da responsabilidade social corporativa: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores. Além disto, neste estudo, acrescentou-se mais um bloco para avaliar o grau de participação e envolvimento do funcionário nas ações de responsabilidade social da empresa.

Previamente à aplicação dos questionários, realizou-se um pré-teste do instrumento. O teste foi realizado mediante a aplicação de 5 questionários a elementos que pertenciam à população pesquisada. Após, os questionários foram enviados para 240 gerentes escolhidos aleatoriamente. Realizou-se o envio via meio eletrônico, *e-mail*, com prazo de resposta de 15 dias. Para se avaliar o grau de concordância das respostas adotou-se uma escala de 5 pontos

tipo Likert (GIL, 1999). No questionário, as assertivas referentes a cada indicador foram expressas em termos da frequência com que a empresa age com relação ao mesmo, e o respondente assinalou sua opinião numa escala de 1 a 5 (1 = não; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = muitas vezes; 5 = sempre). Na seqüência, há um exemplo da construção do instrumento de pesquisa.

5. A empresa facilita a participação de funcionários em programas ou projetos sociais desenvolvidos na comunidade onde atua (voluntariado)?				
não <input type="checkbox"/>	raramente <input type="checkbox"/>	algumas vezes <input type="checkbox"/>	muitas vezes <input type="checkbox"/>	sempre <input type="checkbox"/>
6. A empresa procura manter parcerias para apoiar ou desenvolver projetos comunitários:				
não <input type="checkbox"/>	raramente <input type="checkbox"/>	algumas vezes <input type="checkbox"/>	muitas vezes <input type="checkbox"/>	sempre <input type="checkbox"/>

Figura 4 - Exemplo do questionário aplicado

Dividiu-se o questionário em 8 blocos, perfil da amostra, valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, comunidade, consumidores e avaliação final, de modo a se atingir todos os objetivos propostos.

O trabalho desenvolvido propiciou uma análise exploratória da percepção da gerência quanto à gestão socialmente responsável da organização. Todos os dados obtidos através do questionário foram submetidos a um tratamento estatístico com auxílio do software SPSS, onde foram realizados os testes de médias, *independet T-test*, correlação e também análises de regressão.

Em quase todas as análises de *T-test* feitas não foi encontrada diferença significativa entre as variáveis de perfil da amostra e as dimensões avaliadas (valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade). A seguir, pode ser verificado um dos *T-test* realizados.

Tabela 1

T-test

Group Statistics

	IDADE	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Público Interno	>= 5,00	17	3,7824	0,6207	0,1505
	< 5,00	12	4,075	0,3441	9,933E-02

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper	
Publico Interno	Equal variances assumed	-1,48	27,00	0,15	-0,29	0,20	-0,70	0,11
	Equal variances not assumed	-1,62	25,84	0,12	-0,29	0,18	-0,66	7,821E-02

Para avaliar a consistência dos resultados, principalmente do item avaliação final com os demais indicadores, procedeu-se uma análise de correlação. O resultado encontrado mostra uma alta consistência entre os dados ($r^2 = 69$ e $F = 10,25$).

5.2.2 Coleta de Dados Junto aos Demais Stakeholders

Após se proceder com todo o processo descrito anteriormente, verificou-se que era fundamental conhecer a percepção dos mais *stakeholders* e confrontá-la com a dos gerentes. Estas informações ajudaram a melhor avaliar o programa de responsabilidade social da empresa, bem como diagnosticar alguma “miopia” na percepção dos gerentes.

Assim, utilizando-se do mesmo questionário, foram entrevistados alguns grupos de *stakeholders* da organização: sindicatos, lideranças da comunidade e representantes dos fornecedores de fumo. Em face da abrangência geográfica da organização e a não disponibilidade de recursos para se entrevistar estes grupos de *stakeholders* em âmbito nacional, teve-se que limitar o trabalho para os representantes localizados ao redor da fábrica da empresa situada em Santa Cruz do Sul (SCS) – Rio Grande do Sul. Esta é a principal unidade de processamento da Souza Cruz no contexto atual.

Para se coletar as informações procedeu-se a seguinte estratégia:

Público alvo: foram entrevistados representantes das principais instituições de cada grupo de *stakeholders*.

- Fornecedores de fumo: AFUBRA (Associação dos Fumicultores do Brasil), FETAG (Federação dos trabalhadores da Agricultura) e EMATER-SCS;
- Sindicatos: Sindicato dos trabalhadores na indústria do fumo e alimentos de SCS;
- Comunidade: Associação dos Moradores do Bairro Arroio Grande; Paróquia Matriz de SCS, Instituto Humanitas;

Objetivo: levantar o posicionamento destes *stakeholders* quanto ao programa de responsabilidade social da Souza Cruz e confrontar a percepção destes grupos com a dos gerentes.

Instrumento de coleta de dados: foi aplicado o mesmo instrumento utilizado para coleta de informações junto aos gerentes. As questões que não eram pertinentes a cada “grupo” pesquisado foram descartadas. A manutenção do mesmo instrumento de pesquisa visou a obter a possibilidade de cruzamento dos dados.

6 RESULTADOS

6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O tamanho da amostra utilizada para a pesquisa foi de 240 elementos. Em face da forma de envio e retorno do questionário, e-mail, teve-se um índice de respondentes na ordem de 12%. O teste de Crombach realizado confirmou a consistência da amostra, bem como dos blocos que a compõe.

Dos indivíduos pesquisados, 96% eram do sexo masculino e 4% eram do sexo feminino. Na caracterização do perfil da amostra, os indivíduos foram também categorizados em cinco faixas com relação à idade. Na tabela, a seguir, elenca-se a distribuição encontrada.

Tabela 2

Distribuição de idade da amostra

Faixas de idade	Percentual encontrado
até 25	0%
26 a 30 anos	14%
31 a 35 anos	17%
36 a 40 anos	10%
mais de 40 anos	59%

Com relação à escolaridade, foram encontrados que 62% da amostra têm o terceiro grau completo e 38% possuem pós-graduação. Um fato interessante neste item são os programas de educação mantidos pela empresa. Ela participa diretamente no custeio dos cursos em instituições de ensino, bem como desenvolveu uma universidade virtual própria para desenvolvimento dos funcionários.

O perfil da gerência também foi segmentado com relação à sua posição hierárquica (júnior, média e sênior). Na tabela 3, indica-se a distribuição dos respondentes quanto a este critério.

Tabela 3

Distribuição hierárquica dos respondentes

Tipo de gerencial	Percentual observado
júnior	38%
média	55%
sênior	7%

Um item de caracterização utilizado que chamou atenção foi o tempo de empresa. A tabela abaixo mostra que existe um alto percentual de pessoas que estão na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 4

Distribuição do tempo de empresa dos respondentes

Tempo de empresa	Percentual observado
até 5 anos	17%
6 a 10 anos	10%
11 a 15 anos	7%
mais de 15 anos	66%

Outros dados da amostra:

Tabela 5

Distribuição por área da empresa

Departamento	Número de respondentes	Percentual observado
Marketing	5	17%
RH	3	10%
Finanças	2	7%
Fumo	10	34%
Vendas	9	31%
Total	29	100%

Tabela 6

Distribuição regional

Região	Número de respondentes	Percentual observado
Norte	1	3%
Nordeste	2	7%
Centro-Oeste	2	7%
Sudeste	9	31%
Sul	15	52%
Total	29	100%

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ouvir os diferentes segmentos da sociedade é um fator fundamental para a evolução da consciência e prática da responsabilidade social por parte das organizações. O trabalho procurou ouvir um grupo restrito de pessoas que fazem parte do coletivo de *stakeholders* da empresa, que desempenham papel fundamental na transformação das estratégias corporativas em ação, além de serem elementos da comunidade: gerência. Teve-se a oportunidade de coletar informações de diferentes perfis em regiões e áreas de atuação distintas da empresa. Esta diversidade de público possibilitou constatações interessantes quanto à percepção deste grupo, e isto gera áreas de oportunidade para se melhorar o posicionamento corporativo no tocante a alguns aspectos da responsabilidade social. Assim, antes de se começar a analisar os achados da pesquisa, faz-se importante, mais uma vez, resgatar a definição de responsabilidade social, pois é fundamental para o norteamento desta discussão dos resultados.

Segundo Arruda (2000), responsabilidade social é a garantia de que todos os *stakeholders* da organização estejam sendo tratados de maneira responsável e com agregação de valor - foco da responsabilidade social. Não basta a empresa ter um discurso e ações para fora da empresa, é preciso que ela seja solidária com toda a cadeia a qual está ligada. Não basta uma empresa ter um programa comunitário e, de sua parte, utilizar mão-de-obra infantil ou permitir que um fornecedor utilize, ou que os seus funcionários ou de seus fornecedores sejam discriminados ou mal remunerados, etc.

6.2.1 Análise das Dimensões Estudadas

As dimensões analisadas neste estudo possibilitam uma visão do ambiente interno e externo à empresa. Foi possível, através destas, verificar como os gerentes estão percebendo a organização quanto um organismo socialmente responsável e também identificar pontos de melhoria no processo de gestão da empresa. Também, pôde-se contrapor a percepção dos gerentes em relação a três grupos de *stakeholders*: sindicatos, comunidade e fornecedores.

– Valores e Transparência:

O alinhamento das ações da empresa com seu código de ética e valores declarados é fundamental para criar uma linha de coerência entre discurso e prática. Além disso, baliza todos os funcionários na tomada de decisão. Para Ackerman (1976), a existência de sistemas formais não é suficiente para garantir uma prática, deve existir concatenação entre discurso e prática. Isto é um importante indicador da ética corporativa. Na figura 5, observa-se que 93% dos gerentes acreditam que a empresa muitas vezes ou sempre tem a ação alinhada ao discurso.

1. Nas ações da empresa, você observa uma postura alinhada com o código de ética e com a declaração de valores da organização:

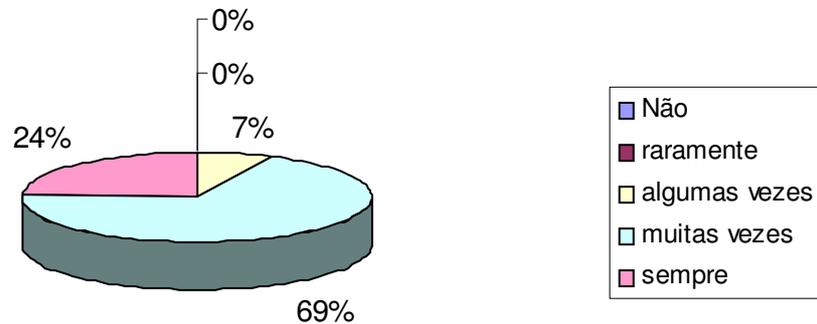


Figura 5 – Valores

Chama atenção, porém, remetendo-se, então, a se refletir sobre o quanto o discurso está internalizado, o fato de que a opinião dos gerentes mostra uma distorção na relação de geração de riqueza entre a empresa e seus *stakeholders*. Esta situação pode ser verificada na figura a seguir. Este é um ponto fundamental dentro do conceito de responsabilidade social, pois mostra a evolução de uma posição assistencialista para uma postura comprometida com todas as partes envolvidas.

As relações da empresa com seus stakeholders é de ganha/ganha, ou seja, todos os envolvidos ganham no processo:

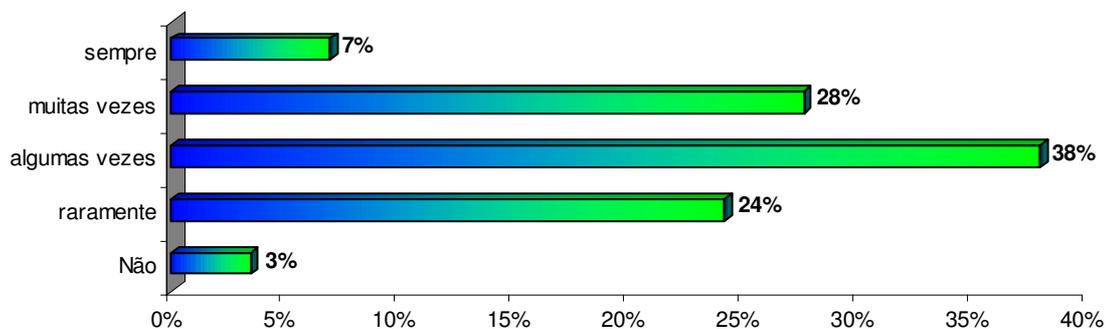


Figura 6 - Posicionamento nas relações

Para os demais *stakeholders*, 33% acreditam que a empresa “algumas vezes” adota uma posição de ganha-ganha em suas relações. Um outro fato interessante é que para 35% destes a empresa não tem um bom relacionamento com sindicatos e lideranças locais.

No esteira da evolução da responsabilidade social e dos processos que a sustentam, as empresas utilizam ferramentas como o Balanço Social para monitorar e demonstrar suas ações. Para 55% dos gerentes da Souza Cruz, o balanço publicado “sempre” reflete as ações de responsabilidade social da organização. Este índice cai para 33% quando se avalia os demais *stakeholders*.

Com relação a envolvimento dos *stakeholders* na formulação de políticas e tomadas de decisão, 7% dos gerentes assinalaram que a empresa raramente faz isto. Este fato é mais crítico entre os gerentes do sudeste e nordeste do país, onde 46% destes indicaram que a empresa não busca a opinião de seus *stakeholders* (fornecedores, funcionários, sindicatos, lideranças, governo e comunidade). A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos processos, objetivos e compromissos sociais da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo positivamente no conjunto de suas ações. Assim, delineia-se uma área de oportunidade para aumentar a interação da empresa com a comunidade. Porém, é importante mencionar que para 100% dos representantes dos sindicatos, comunidade e fornecedores, a empresa “muitas vezes” busca o envolvimento deles na tomada decisão.

– ***Público interno:***

A empresa socialmente responsável deve ir além do que exige a legislação trabalhista. Deve procurar estreitar as relações com os empregados respeitando a diversidade e gerando crescimento. A remuneração é um dos pontos importantes nesta construção. A remuneração adequada é um tópico apontado como freqüente na organização. Verificou-se que 59% e 14% dos gerentes acham que a empresa tem uma remuneração muitas vezes e sempre, respectivamente, adequada quando comparada ao mercado. Com relação às demais condições de trabalho (saúde, segurança, clima organizacional, realização, etc.) a maioria dos gerentes respondeu que a empresa propicia boas condições. Na figura 7, apresenta-se em detalhes a percepção da gerência. É interessante salientar que a empresa foi certificada, em 2001, na norma OHS18.000.

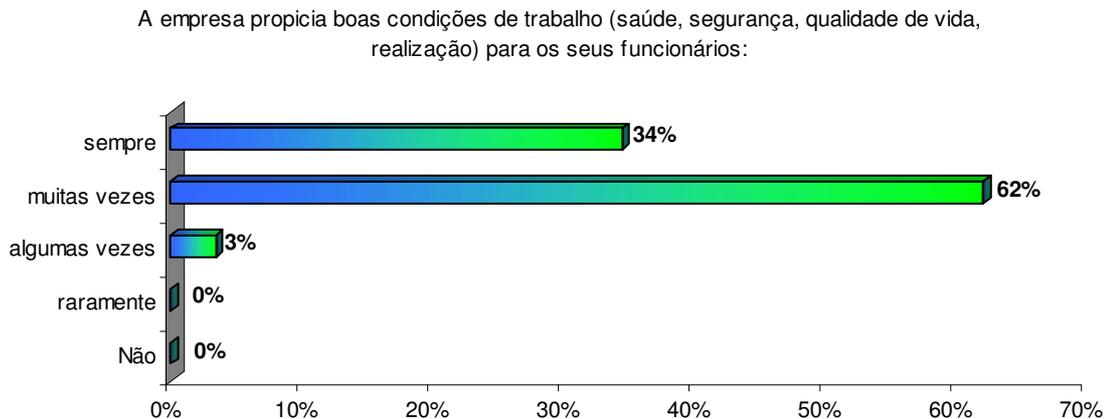


Figura 7 - Condições de trabalho

Chama atenção, porém, o investimento da empresa no desenvolvimento dos funcionários (cursos, bolsas de estudo, etc.). Constatou-se que 58% dos gerentes acham que não é freqüente o investimento da empresa (ver figura 8). Ao analisar o documento de políticas corporativas referente a treinamento e desenvolvimento, foi constatado que a empresa prefere captar recursos treinados e que está migrando todos os cursos e treinamentos para dentro da sua intranet. A concessão de bolsas está restrita a situações pontuais. Surge o questionamento: esta decisão corporativa está sendo corretamente discutida e disseminada entre a gerência? Pelos dados secundários levantados, a empresa utilizou R\$4 milhões em treinamento de seus executivos nos últimos cinco anos.

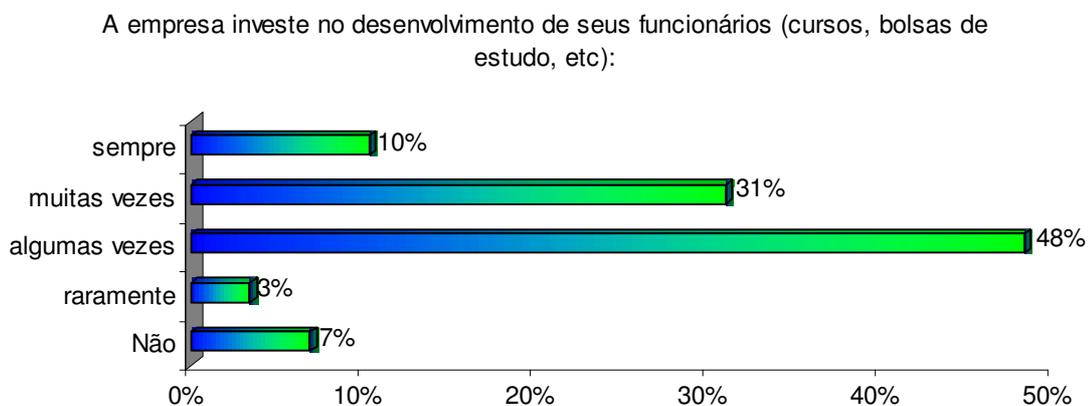


Figura 8 - Investimento nos funcionários

O tratamento da diversidade é uma situação que chama atenção na dimensão público interno. Constatou-se que 24% dos gerentes acham que a empresa tem uma baixa frequência em oferecer oportunidades iguais para todos (jovens, idosos, mulheres, negros, brancos, deficientes, etc.). Esta percepção tem uma grande diferença quanto ao levantado junto aos representantes do sindicato. Para 100% destes, a empresa tem um tratamento igualitário quanto a oportunidades e desenvolvimento. A figura 9 detalha a opinião dos gerentes.

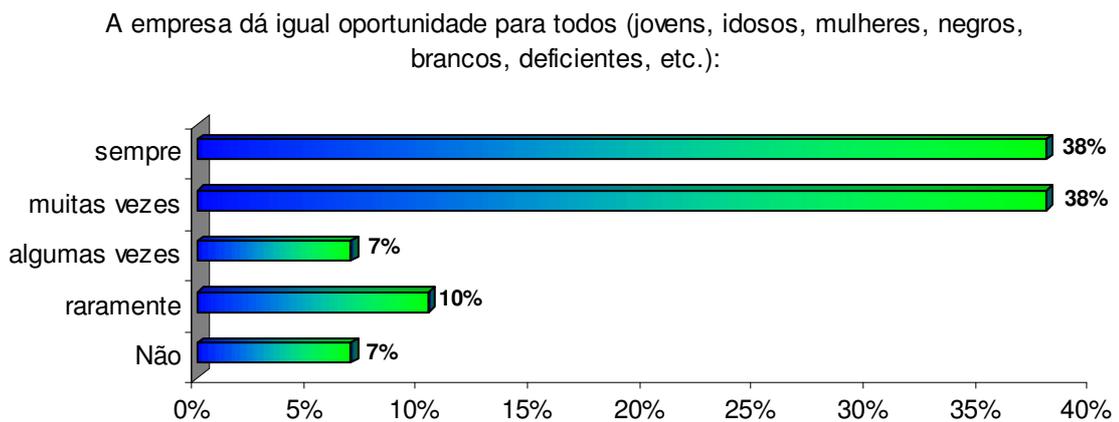


Figura 9 - Posicionamento quanto à diversidade

Com relação ao respeito ao indivíduo e ao trabalhador, analisaram-se também outros dois pontos: trabalho infantil e comportamento frente as demissões. Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve se utilizar, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos). Nesse sentido, 66% dos gerentes atestam que a empresa sempre respeita os direitos da criança e 100% dos demais *stakeholders* têm esta mesma percepção.

Com relação às demissões, estas não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade. Para um grupo de gerentes, 69%, e para os representantes do sindicato, 100%, existe um viés entre o discurso socialmente responsável e a prática corporativa. Nas figuras que seguem, são destacados os dados encontrados.

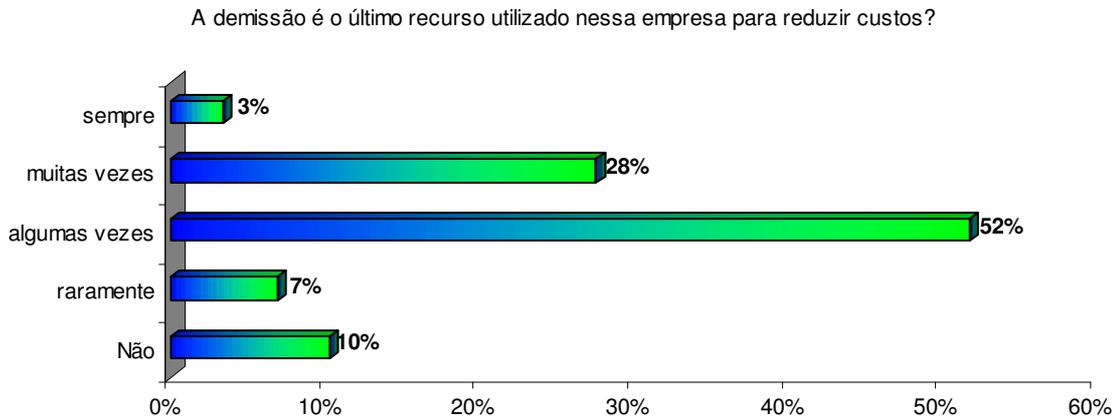


Figura 10 - Utilização da demissão

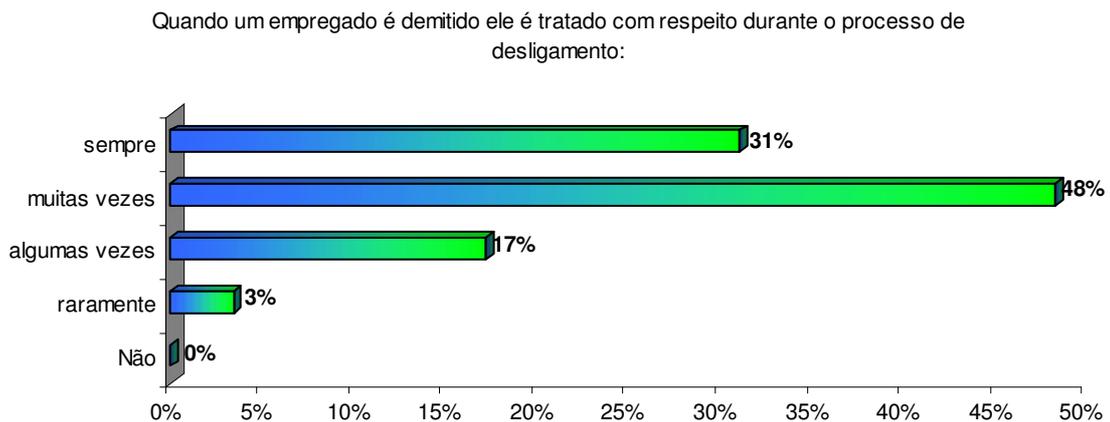


Figura 11 - Posicionamento na demissão

– ***Meio ambiente:***

Uma empresa responsável procura minimizar os impactos negativos no meio ambiente e amplificar os positivos. A conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, à cadeia produtiva e à comunidade. Para os gerentes da empresa, esta tem uma alta frequência de ações positivas com relação ao meio ambiente. Existe uma área de oportunidade pela análise dos dados, ou seja, na percepção dos gerentes a participação da empresa em comitês/conselhos locais ou

regionais para discutir a questão ambiental poderia ser mais intensa. A tabela que segue ilustra como os gerentes estão vendo a empresa com relação a esta dimensão. É importante ressaltar que a empresa foi certificada, em 2001, com a ISO14000.

Tabela 7

Posição dos gerentes quanto à dimensão meio ambiente

Questões	Não	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. A empresa preocupa-se com as questões de meio ambiente:			3%	34%	62%
2. A empresa cobra de seus <i>stakeholders</i> uma atitude positiva com relação às questões de meio ambiente:			10%	45%	45%
3. A empresa manifesta a preocupação acima em seus contratos de aquisição de bens/produtos ou serviços:			21%	52%	28%
4. A empresa mantém ações de controle da poluição causada por veículos próprios, máquinas e/ou processos?			10%	62%	28%
5. A empresa participa de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental junto ao governo e à comunidade?	3%	3%	34%	31%	28%

Para Solomon (2000), cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de se envolver em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo. Pode-se atestar que a empresa vem colocando em prática o conceito acima. Ela vem apoiando e participando das mais variadas formas de preservação e criação de consciência ambiental. Vale a pena citar uma das iniciativas que é o Clube da Árvore.

	Clubes	Estudantes Envolvidos	Sementes Distribuídas
Clube da árvore	1.200	50.000	4.000.000

Figura 12 - Exemplo de programa ambiental desenvolvido pela empresa.

Neste, as crianças de milhares de escolas no sul do país trabalham os conceitos de ecologia e preservação ambiental. São enviados *kits* que contenham material para os alunos, professores e montagem do viveiro de mudas florestais. Os números anteriores indicam a abrangência do programa que existe a 20 anos.

Na pesquisa realizada com os outros grupos de *stakeholders*, foi apurado que 100% dos entrevistados afirmam que a empresa se preocupa com as questões ambientais. Foram citadas algumas iniciativas por estes grupos: Programa Reflorestar, Clube da Árvore, Nova ETE (Estação de Tratamento de Efluentes) e Parque Ambiental.

– ***Fornecedores:***

Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência. É importante salientar que a empresa recebeu a certificação ISO9.000 no ano de 2001. Esta atesta que a companhia tem padrões estáveis de processos e procedimentos, além de ser solidária com toda a sua cadeia de suprimento.

No entendimento da gerência, existem áreas de oportunidade para uma postura mais pró-ativa da empresa no tocante a relacionamento com fornecedores. Dentre os gerentes pesquisados, 69% atestam que a empresa não realiza inspeções em seus fornecedores para verificar as condições de trabalho dos funcionários e não tem procedimentos claros para agir caso isto seja detectado. Na tabela 8, apresenta-se o resultado da pesquisa com relação à dimensão fornecedores.

Especificamente sobre a questão do trabalho infantil, os dados secundários coletados mostram que a empresa incentiva seus fornecedores e *stakeholders* a aderirem ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Está tendo uma postura pró-ativa mobilizando todo o setor produtivo de fumo. Um exemplo coletado é o programa “Futuro é Agora”, onde trabalha-se a eliminação do trabalho infantil nas lavouras de fumo (www.institutosouzacruz.org.br). Este programa iniciou-se em 2001 e conta com a participação de sindicatos, lideranças, concorrência, ministério público e produtores. Para

100% dos entrevistados representando comunidade, sindicato e fornecedores, a empresa tem ações internas ou externas para conscientização sobre o problema do trabalho infantil.

Tabela 8

Posição dos gerentes quanto à dimensão fornecedores

Questões	Não	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. A empresa atua junto aos seus <i>stakeholders</i> no sentido de garantir que estes cumpram os direitos da criança:		3%	21%	41%	34%
2. A empresa tem ações internas ou externas para conscientização sobre o problema do trabalho infantil:			3%	48%	48%
3. A empresa não utiliza os serviços e/ou produtos de potenciais <i>stakeholders</i> que não propiciem boas condições de trabalho, saúde... a seus funcionários	7%	10%	38%	34%	10%
4. Os fornecedores recebem visitas de inspeção das condições de trabalho que oferecem a seus funcionários?	7%	28%	34%	28%	3%
5. No caso dessas condições não serem adequadas a empresa adverte o fornecedor, e em caso de reincidência deixa de utilizar seus serviços e/ou produtos:	7%	24%	21%	31%	17%
6. Os contratos da empresa possuem cláusula que prevê o rompimento, em caso de constatação de uso de trabalho infantil, pelo fornecedor e ou cliente?	14%	7%	21%	21%	38%

– **Consumidores:**

De acordo com Almeida (1999), a responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Para o Instituto Ethos (2001), a publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

De acordo com os gerentes pesquisados, 72% afirmam que a empresa sempre realiza análise prévia de campanhas publicitárias para verificar a conformidade com valores éticos da empresa e com a legislação de defesa do consumidor. Verificando documentos da empresa,

Balanco Social, fica explicitada a preocupação desta com seus valores e com seu consumidor. Algumas declarações taxadas deste documento ressaltam a posição da empresa:

Levantamentos feitos pelo Instituto Vox Populi a pedido da Souza Cruz SA dão uma boa mostra da imagem da empresa e deixam claro o caminho a ser seguido.

A maioria dos entrevistados do grupo da população reconhece que as informações são suficientes, mas, no entanto, gostaria de receber mais detalhes. Para eles, as informações contidas nos maços de cigarro não influenciam na decisão de manter ou não o hábito. Alguns deles sugeriram, inclusive, a confecção de um folheto que acompanhasse os maços de contendo dados sobre a ação de cada componente do cigarro.

As diferenças entre os entrevistados se tornam evidentes quando se fala em produtos seguros e responsabilidade corporativa. Apenas os funcionários, os produtores de fumo rurais e as entidades de classe acreditam que a Souza Cruz, com base nas pesquisas que faz, poderia ser capaz de desenvolver produtos menos nocivos a saúde. O restante dos pesquisados, em geral, não crê nessa possibilidade e duvida de que o cigarro com baixos teores possa ser menos danoso.

Confrontando-se a percepção da gerência com o discurso corporativo e os documentos da organização, verifica-se uma coerência entre discursos.

– **Comunidade:**

Resgatando a discussão de Azevedo e Prates (1991) e do Instituto Ethos (2001) sobre empresa e comunidade, destaca-se que a comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e *stakeholders*, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Contrapondo-se os conceitos acima com a pesquisa, verifica-se que 44 % dos gerentes

afirmam que a empresa muitas vezes tem uma postura socialmente responsável frente a comunidade e 25% atestam que a empresa sempre tem esta postura.

Merece destaque o fato de que 86% dos gerentes afirmam que a empresa freqüentemente participa ou apoia projeto comunitários e sociais. Por outro lado, 33% dos demais *stakeholders* (comunidade, sindicatos e fornecedores) afirmam que raramente a empresa participa ou apoia projetos comunitários e sociais.

Analisando as informações coletadas, existe uma área de oportunidade para melhoria no posicionamento corporativo. Dos respondentes, 59% acreditam que empresa tem baixa freqüência na participação junto com outras empresas na discussão dos problemas comunitários e no encaminhamento de soluções. A figura 13 ilustra a distribuição das respostas.

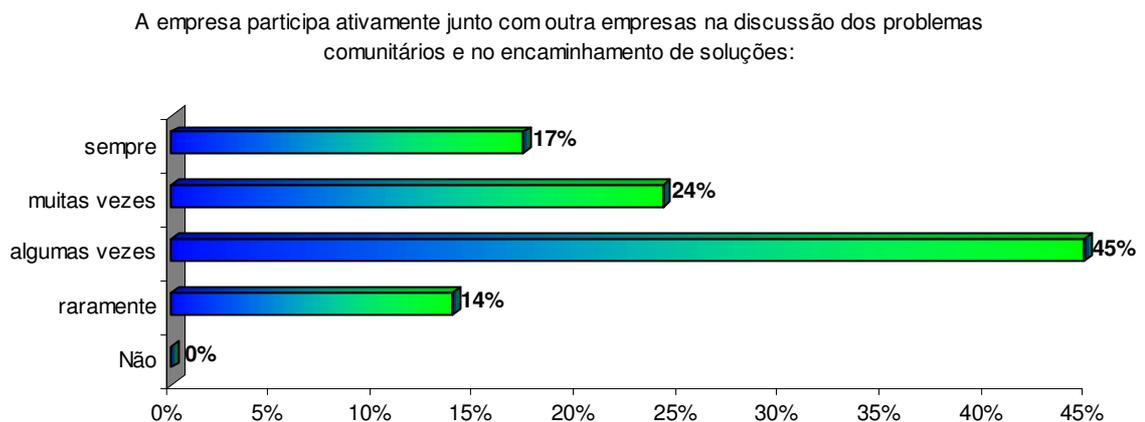


Figura 13 - Participação na comunidade

Outro ponto importante pinçado da pesquisa é a percepção dos gerentes de que a empresa não estimula o voluntariado. Encontrou-se que 10, 24, 45 e 21% dos gerentes acham que a empresa raramente, algumas vezes, muitas vezes e sempre, respectivamente, estimula a participação de funcionários em programas ou projetos sociais desenvolvidos na comunidade. A figura 14 evidencia esta situação.

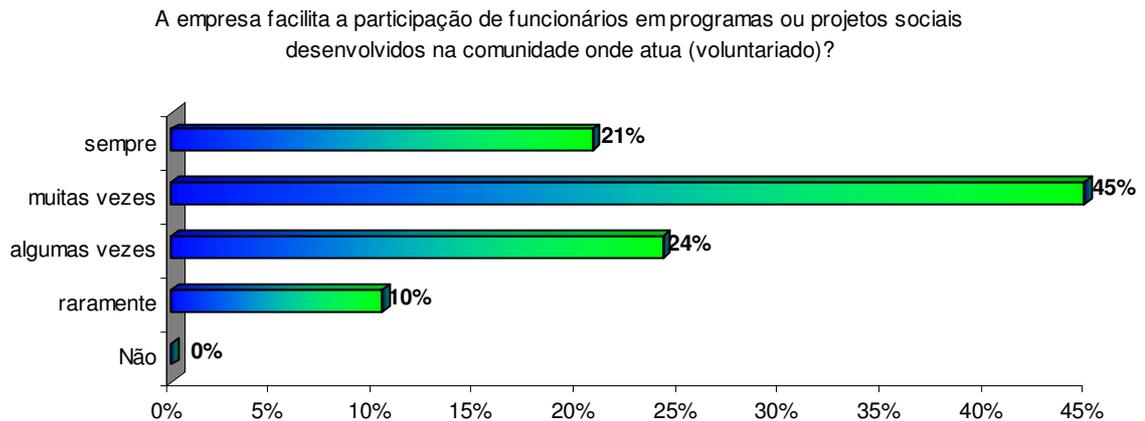


Figura 14 - Estimulo ao voluntariado

No ano 2000, a empresa criou o Instituto Souza Cruz com o objetivo de apoiar e coordenar as ações de responsabilidade social. Um dos focos de ação do Instituto é o voluntariado, onde procura-se criar um campo fértil para o envolvimento dos funcionários na comunidade.

Com relação a projetos apoiando a criança e o adolescente, 83% dos gerentes atestam que a empresa freqüentemente desenvolve ações neste sentido.

– *Avaliação Final*

A criação deste bloco teve a intenção de avaliar a postura dos entrevistados com relação ao tema, bem como o fluxo de informação sobre responsabilidade social entre a empresa e as partes interessadas.

Dos gerentes, 17% raramente ou apenas algumas vezes ouviram falar sobre o programa de Responsabilidade Social da empresa, e 79% “muitas vezes ou sempre” procuram informar-se sobre o tema. Porém, com relação aos representantes da comunidade, sindicato e fornecedores, 67% destes nunca ouviram falar sobre o programa de responsabilidade social da empresa. Este ponto denota uma grande área de oportunidade com relação à comunicação externa das realizações da empresa.

Quando questionados se a empresa é ou não socialmente responsável, os gerentes responderam conforme descrito na figura 15. Não encontraram-se diferenças significativas para esta resposta entre as diferentes áreas da empresa ou regiões geográficas.

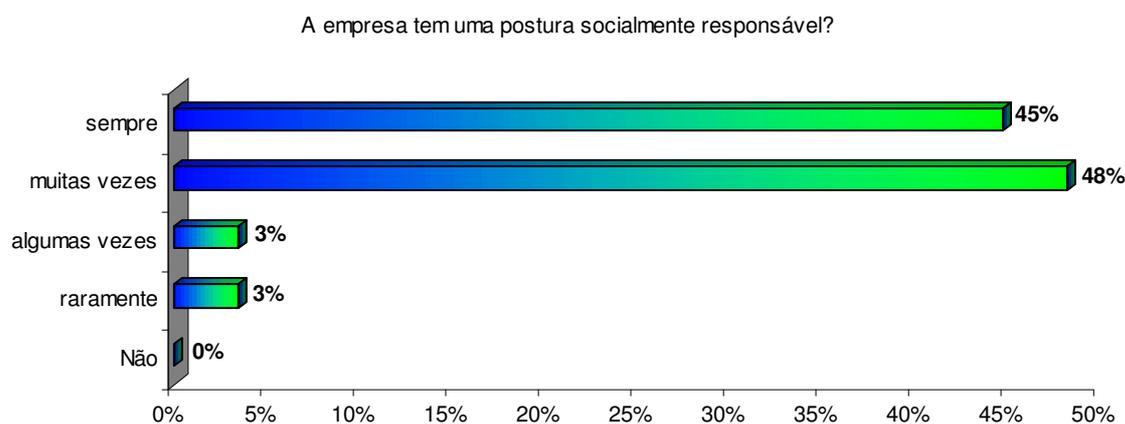


Figura 15 - Responsabilidade social da empresa

Um fato extremamente interessante que aparece nesta seção é a posição dos gerentes quanto ao envolvimento das pessoas no planejamento e execução do programa de Responsabilidade Social da empresa. No quadro 9, apresenta-se um panorama desta situação.

Tabela 9

Envolvimento dos gerentes no programa corporativo

Questões	Não	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
4. As informações divulgadas para o conjunto das pessoas, sobre o Programa de Responsabilidade Social, permitem que as pessoas se sintam suficientemente informadas sobre seu desenvolvimento?	3%	10%	21%	48%	17%
5. Todas as pessoas na empresa tiveram oportunidade de participar das discussões sobre como deveria ser esse Programa?	17%	21%	45%	14%	3%
6. A empresa envia periodicamente informações sobre o andamento desse Programa (avaliação)?	3%	17%	24%	34%	21%
7. As sugestões feitas pelas pessoas, para o aprimoramento do Programa, quando pertinentes são aproveitadas?		10%	41%	34%	14%
8. A empresa adota medidas práticas e objetivas para assegurar a participação de todos nesse Programa?		17%	38%	31%	14%

Quando indagados sobre a adequação do programa de Responsabilidade Social da empresa à comunidade, obteve-se o seguinte perfil de resposta (ver figura 16).

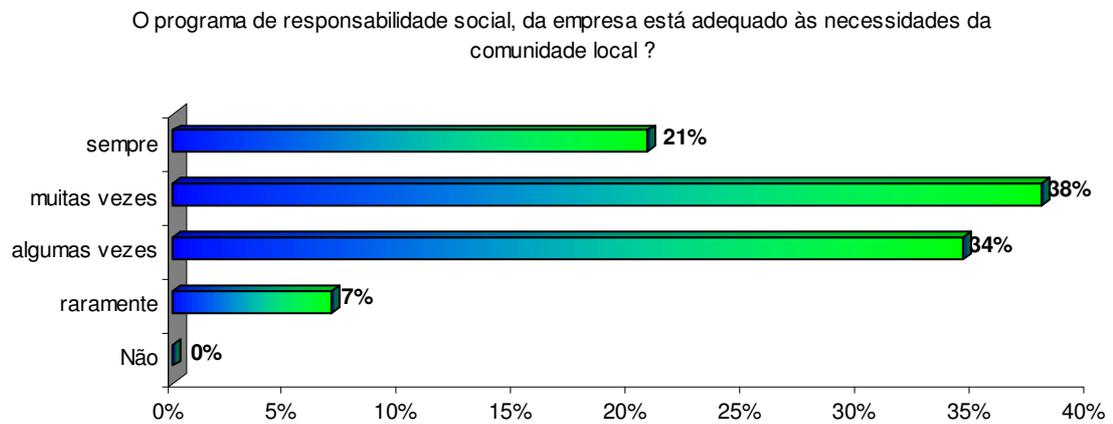


Figura 16 - Adequação do programa à comunidade local

Como pergunta final do questionário, os gerentes foram questionados se gostariam de participar mais ativamente do programa da empresa e teve-se como resposta que 28% gostariam de envolvimento total, 45% gostariam de estar muitas vezes envolvidos, 24% algumas vezes gostariam de participar e 3% manifestaram que não querem participar.

6.2.2 Conclusão

6.2.2.1 Evolução e análise do posicionamento socialmente responsável da corporação

Ao longo da pesquisa, foi possível levantar alguns fatos que evidenciam a existência de uma gestão socialmente responsável, porém com pontos importantes de melhoria. Com o crescimento do que é hoje chamado terceiro setor, a companhia criou, em julho de 2000, o Instituto Souza Cruz, uma organização não-governamental sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover a educação para o desenvolvimento humano sustentável e participar do esforço necessário para transformar o país. Este pode auxiliar no processo de comunicação com os *stakeholders*.

O compromisso social da Souza Cruz pode ser verificado pelos inúmeros programas desenvolvidos pela companhia ao longo do tempo. Nos seus 98 anos, a empresa desenvolveu diversos programas como, Clube da Árvore, Hortas Escolares, Programa de Educação de Jovens e Adultos nas comunidades onde atua, etc. (Anexo B).

Outro aspecto importante a ser destacado é o fato da empresa ter-se comprometido a publicar o seu primeiro “Balanço Social” em 2002. Trata-se de um processo sistemático que permite que as empresas ouçam e respondam às expectativas de representantes da administração pública e da sociedade civil. Permite que, de forma objetiva e aberta, a organização demonstre o progresso do seu desempenho em relação às expectativas e padrões aceitos de responsabilidade social corporativa.

Com o intuito de aprimorar o seu modelo de gestão social, a empresa decidiu por utilizar os padrões internacionais mais rigorosos para o Relatório Social Corporativo, adotando a “AA1000”, estabelecido pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*.

Por este ser um relatório que a empresa não pode realizar isoladamente, na verdade, isto iria contra o seu objetivo, esta utilizou-se de auditoria interna e também externa, com relatórios públicos apresentados de acordo com as práticas de responsabilidade social vigentes. A empresa estabeleceu este processo com o objetivo de obter o reconhecimento da sociedade brasileira de que é uma entidade que tem contribuição social.

Toda a evolução descrita anteriormente pode ser atestada pela análise dos dados da pesquisa. Estes mostraram que o gerente, importante componente do *stakeholder* funcionário, percebe a empresa como sendo socialmente responsável. É fato também que como em todo processo a percepção dos gerentes remete a alguns pontos de melhoria. Destacam-se três tópicos importantes a serem observados pela organização:

- Melhoria da gestão do processo de divulgação do programa;
- Melhoria no processo de relacionamento com os seus fornecedores (envolvimento e *feedback*);
- A agregação de valor a todos os interessados nas relações da empresa, ou seja, avaliar se o conceito ganha/ganha está realmente presente no dia a dia das negociações da empresa.

Como todo processo, e resgatando também o que está descrito na norma SA8000 e na AA1000, o monitoramento constante é fundamental para se analisar a maturação do programa e definir-se novos rumos e objetivos. Dentro deste conceito, a utilização periódica de um instrumento, como o questionário aplicado aos gerentes, por exemplo, é de fundamental importância para buscar dos *stakeholders* um *feedback* do *status* da empresa com relação ao seu posicionamento.

Com relação aos demais *stakeholders*, evidencia-se a necessidade de melhorar o processo de comunicação e o relacionamento com os mesmos. Os representantes da comunidade ressaltam a necessidade da empresa participar mais ativamente junto a esta.

6.2.2.2 Os desafios da responsabilidade social

Cada vez mais, a empresa está percebendo que a responsabilidade social é um tema que não está restrito somente às ações sociais desenvolvidas pela organização na comunidade. Implica também em práticas de diálogos e interação com os demais públicos da empresa.

Com a intenção de trabalhar o tema de maneira sistêmica e abrangente, a Souza Cruz está tentando incorporá-lo nos processos de gestão, ou seja, está tratando-o como parte das estratégias de negócio e do sistema de planejamento. Além disso, procura implantar instrumentos adequados de acompanhamento e monitoramento das práticas de responsabilidade social, vide o Balanço Social publicado. Porém, quando confrontadas as percepções dos gerentes e a dos demais *stakeholders*, fica claro que existem pontos discordantes, bem como que a empresa está num processo de construção do seu programa. Assim, ajustes e aprimoramentos são fundamentais.

Nesse sentido, os indicadores trabalhados na pesquisa são ferramentas que podem auxiliar na gestão das políticas de responsabilidade social da empresa. Alguns pontos importantes puderam ser observados na pesquisa através dos dados primários ou dos secundários, e carecem de atenção especial por parte dos gestores:

- Dificuldade de implantação e envolvimento das pessoas com relação à idéia de responsabilidade social;
- Materialização de instrumentos de mensuração da evolução do programa – *feedback* das partes interessadas;

- Como gerar uma contribuição social significativa ou ainda, como criar benefício social para todos os envolvidos;
- Análise crítica dos instrumentos de política social;
- Como legitimar as ações da empresa, principalmente no caso de uma fabricante de cigarros;
- Quais são os benefícios derivados da responsabilidade social;
- Como instrumentalizar o trabalhador para que ele tenha consciência de que não é um agente passivo, ou seja, ele deve ter consciência do seu papel.

Equacionar todos esses fatores citados é fundamental para criar um ambiente fecundo para o desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social e, sobretudo, para comprometer as pessoas envolvidas no processo e, dessa forma, garantir a eficácia da implantação dos projetos.

A empresa propôs-se efetivamente a ter um papel socialmente responsável e isto pode ser comprovado através das ações desenvolvidas e da percepção do grupo de gestores, pois apesar de estarem inseridos dentro do ambiente corporativo, igualmente são cidadãos que fazem parte do contexto da comunidade e são influenciados por todos os *stakeholders* que também influenciam a empresa. Outro fato importante é que organização está criando métodos, planos e incentivos para que interna e externamente seja percebida pelas diferentes partes interessadas como uma entidade que gera contribuição social significativa e que é socialmente responsável. Porém este conjunto tático somente terá efeito se seus operadores, os gerentes e funcionários da organização, implantarem-nos de maneira comprometida. Conhecer o que os *stakeholders* pensam, neste caso os gerentes, atesta o que Mintzberg (in MINTZBERG, 2000) postula como essencial para o sucesso de uma estratégia, ou seja, envolver, informar para comprometer.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49(3),252-276.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63,1-18, 1990.
- ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. **A Gazeta Mercantil**, Seção Opinião, São Paulo, p. A-1, 18/08/1999.
- ANTUNES, R. (1995). **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas: Ed. da UNICAMP.
- ARRUDA, M.C. Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul./set. 2000.
- ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- AZEVEDO, S.; PRATES, A. A. P. Planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva. **Ciências Sociais Hoje**, São Paulo: Vértice / Revista dos Tribunais / ANPOCS, 1991.
- BREVIDELLI, Sheila Regina. <http://www.terra-juridica.com/filosofia/numero4/empresa.htm>
- BRUM, Argemiro Luís. **A economia internacional na entrada do século XXI: transformações irreversíveis**. [s.l.]: Unijuí, 2001.
- CARRION, Rosinha Machado. Revista Tempo Social. **Rev. Sociol USP**, S.Paulo, 12(2): 237-255, nov./ 2000.

CKAGNAZAROFF, I. B. A Relação Entre a Prefeitura e o Terceiro Setor na Área da Criança e Adolescente em Belo Horizonte. **Anais do VIII Colóquio Internacional sobre Poder Local**. Salvador: NPGA / UFBA, 1999.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da Costa. Empresas, Ética e Problemática Social no Brasil. **Handouts da palestra**, Belo Horizonte, jan./2000.

De KLUYVER, Cornelis A. **Strategic thinking: an executive perspective**. [s.l.]: Prentice Hall, 2000.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade de Social**, 2002. www.ethos.org.br

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

FLEURY, M.T.L. **Comprometimento e Qualidade**: velhos temas e novos desafios na gestão de RH. São Paulo: [s.Ed.], 1992.

FURTADO, Celso. **O longo amanhecer**: reflexões sobre a formação do Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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

LEITE, M. P. (1994). **O futuro do trabalho - novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta / FAPESP.

LUCE, Fernando Bins. Estratégias e competência de marketing. **Anais do ENANPAD 99**, cd-room.

MARX, R. (1992). O processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**, 32 (2), 36-43.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4),538-551, 1993.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Herry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee organization linkage**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOLOMON, Robert C. **A melhor maneira de fazer negócio.** São Paulo: Negócio, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. **Ibase.** www.ibase.org.br

TENÓRIO, Fernando G. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v.33, n. 5, p.85-102, set./out., 1999.

TEODÓSIO, A. S. S. Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial: a experiência de micro-empresários em uma incubadora tecnológica no Brasil. **Memórias do XIII Congresso Latino-americano de Estratégia – del pensamiento a la acción estratégica.** Puebla, México: Sociedade Latino-americana de Estratégia (SLADE), p. 83-85, 6-8/04/2000.

Ulrich, Dave. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

WADDELL, S. **The evolving strategic benefits for business in collaboration with nonprofit in civil society:** a strategic resources, capabilities and competencies perspective. USAID Site (www.usaid.gov), Nov. 1999.

WEISS, T. G.; GORDENKER, L. **NGOs, The United Nations, and global governance.** Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 1996.

WOOD JR., T. **Os sete pecados do capital.** São Paulo: Makron Books, 1999.

OBRAS CONSULTADAS

ADAMS, John D. Dominant institutions and their responsibilities. **The Futurist**, Washington, v. 34, n. 2, p. 68-69, mar./apr. 2000.

AECKERMAN, Robert; BAUER, Raymond. **Corporate Social responsiveness**. Reston/Virginia: Prenticehall, 1976.

AGUILAR, Francis J. **A Ética nas empresas**. Maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALTER, Norbert. La crise structurelle des modèles d'organisation. **Sociologie du travail**, v.35, n.1, 1993.

ÁLVARES, L. C. ONGs: uma alternativa aos descaminhos do desenvolvimentismo. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte: v.5, n. 10, pp. 39-61, jan/jul 2000.

ALVATER, E. **O preço da riqueza**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

ANONYMOUS, Business ethics: Doing well by doing good. **The Economist, London**, v. 355, n. 8167, p. 65-67, apr. 22, 2000.

ARRUDA, M.C. Coutinho de. A Ética nos Negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 3, p. 73-80, 1989

BARRETO, M. I. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, L. C.B.; GRAU, N. C. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BASTOS, Antonio Virgilio. **Fórum RH Norte-Nordeste**. Salvador – BA, 1996.

BRADNER, J. H. It starts with you... the volunteer administrator. **The Journal of Volunteer Administration**. Association of Volunteer Administration issue, v.IX, n.3, p.20-22, spring 1993.

CARCANHOLO, M. D. et al (orgs.) **A quem pertence o amanhã?** - ensaios sobre neoliberalismo. São Paulo: Loyola, 1997.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. et al (orgs.) **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CEPIK, M. Direito à informação: situação legal e desafios. **Informática Pública**, a.02, n.2, p.43-56, dez/2000.

COSTA JÚNIOR, L. C. Terceiro Setor e Economia Social. **Cadernos do III Setor**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n.2, abril/1998.

DOWBOR, L. **A reprodução social**: propostas para uma gestão descentralizada. Petrópolis: Vozes, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.

IOSCHPE, E. (org.). **3º Setor – desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1997.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1992

PNUD, [Society > Government >... > United Nations > Agencies > Development Programme www.undp.org](http://www.undp.org)

RITS, Rede de informação do terceiro setor. www.rits.org.br

SOUZA CRUZ. **Balanco Social 2001.** www.souzacruz.com.br

SUMANTRA, GHOSHAL. **HSM Management**, n.4, jun./1999.

TENÓRIO, F. (org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (orgs.). **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999.

TEODÓSIO, A. S. S.; TEIXEIRA, M. G. Relações de trabalho no Japão: impactos de transformações sócio-econômicas recentes. **Anais do XX Congresso Latinoamericano de Sociologia da Associação Latinoamericana de Sociologia**. Cidade do México: ALAS, outubro de 1995.

TEODÓSIO, A. S. S. et al. Gestão sindical: a percepção de dirigentes sindicais da CUT. **Cadernos de Administração**, Belo Horizonte: PUC/MG, v. 4, dez. 1997.

TEODÓSIO, A. S. S. Marketing Social: pensando o Terceiro Setor como negócio, gerenciando como empreendimento social. **Anais do XIX Encontro Nacional das APAEs**. Belo Horizonte: FENAPAE, 26-29/jul./1999.

TERCEIRO Setor. Tempo Social. **Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v.12, n.2, nov./2000.

VELTZ, Pierre; ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organization? **Sociologie du travail**, v. 35, n.1, 1993.

WYSOCKI, I. K. An untapped volunteer resource: people with HIV disease, ARC, or AIDS. **The Journal of Volunteer Administration**. AVA, v. IX, n. 3, p. 8-13, spring 1991.

Anexos

Anexo A

QUESTIONÁRIO – *STAKEHOLDERS* (FUNCIONÁRIOS, FORNECEDORES, PRODUTORES INTEGRADOS, SINDICADOS E LIDERANÇAS)

O presente questionário tem por objetivo levantar informações sobre a percepção da gerência com relação à responsabilidade social da empresa. Você deve escolher, dentro do seu ponto de vista, a opção que melhor descreve a postura da empresa com relação à pergunta realizada. Todos os dados serão utilizados para a realização de uma dissertação de mestrado e os mesmos serão tratados confidencialmente.

Bloco I – Perfil da amostra

1. Sexo: () masculino () feminino
2. Idade: () até 25 anos () 26 a 30 anos () 30 a 35 anos () 36 a 40 anos () mais de 40 anos
3. Escolaridade: () 1º grau completo () 2º grau completo () 3º grau completo () pós graduação
4. Departamento:
() Fumo () MKT () Finanças () CORA () Manufatura () Trade marketing () Jurídico
() Recursos Humanos
5. Tipo de gerência: () júnior () média () sênior
6. Tempo de empresa: () até 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () mais de 15 anos

Bloco II – Valores e transparência

1. Nas ações da empresa, você observa uma postura alinhada com o código de ética e com a declaração de valores da organização:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. A empresa de modo geral é transparente em suas relações ou ações:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A postura da empresa explicita algum compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todos os *stakeholders* (fornecedores, funcionários, sindicatos, produtores)?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. A empresa respeita seus *stakeholders* (fornecedores, funcionários, sindicatos, produtores):

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. A empresa procura buscar a opinião de seus *stakeholders* (fornecedores, funcionários, sindicatos, produtores):

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

6. As relações da empresa com seus *stakeholders* é de ganha/ganha, ou seja, todos os envolvidos ganham no processo:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

7. A empresa tem uma boa relação com sindicatos e lideranças:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

8. O Balanço Social publicado anualmente reflete efetivamente as ações de responsabilidade social da organização?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco III – Público Interno

1. Os empregados são convidados a participar na elaboração anual do programa de participação nos resultados (PNR):

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. O PNR é discutido com os sindicatos:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A empresa dá igual oportunidade para todos (jovens, idosos, mulheres, negros, brancos, deficientes, etc.):

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. Comparado ao mercado, a empresa remunera seus funcionários de maneira adequada:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. Quando um empregado é demitido ele é tratado com respeito durante o processo de desligamento:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

6. A empresa investe no desenvolvimento de seus funcionários (cursos, bolsas de estudo, etc):

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

7. A empresa realiza ações de modo a aumentar a empregabilidade de seus funcionários:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

8. A empresa propicia boas condições de trabalho (saúde, segurança, qualidade de vida, realização) para os seus funcionários:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

9. Nas suas diversas atividades a empresa respeita os direitos da criança:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

10. A demissão é o último recurso utilizado nessa empresa para reduzir custos?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco IV – Meio ambiente

1. A empresa preocupa-se com as questões de meio ambiente:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. A empresa cobra de seus *stakeholders* uma atitude positiva com relação às questões de meio ambiente:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A empresa manifesta a preocupação acima em seus contratos de aquisição de bens/produtos ou serviços:

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. A empresa mantém ações de controle da poluição causada por veículos próprios, máquinas e/ou processos?

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. A empresa participa de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental junto ao governo e à comunidade?

não Raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco V – Fornecedores

1. A empresa atua junto aos seus *stakeholders* no sentido de garantir que estes cumpram os direitos da criança:

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. A empresa tem ações internas ou externas para conscientização sobre o problema do trabalho infantil:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A empresa não utiliza os serviços e/ou produtos de potenciais *stakeholders* que não propiciem boas condições de trabalho, saúde... a seus funcionários

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. Os fornecedores recebem visitas de inspeção das condições de trabalho que oferecem a seus funcionários?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. No caso dessas condições não serem adequadas a empresa adverte o fornecedor, e em caso de reincidência deixa de utilizar seus serviços e/ou produtos:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

6. Os contratos da empresa possuem cláusula que prevê o rompimento, em caso de constatação de uso de trabalho infantil, pelo fornecedor e ou cliente?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco VI – Consumidores

1. A empresa realiza análise prévia de campanhas publicitárias para verificar a conformidade com valores éticos da empresa e com a legislação de defesa do consumidor?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. O feedback do cliente é levado em conta no processo de tomada de decisão da empresa?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. A empresa mantém programa de melhoria de produtos, serviços e processos?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco VII - Comunidade

1. A empresa apóia projetos na comunidade que visam melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. A empresa participa ou apóia projetos comunitários voltados a preservação do meio ambiente:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A empresa realiza diretamente e/ou apóia programas ou projetos sociais?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. A empresa participa ativamente junto com outras empresas na discussão dos problemas comunitários e no encaminhamento de soluções:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. A empresa facilita a participação de funcionários em programas ou projetos sociais desenvolvidos na comunidade onde atua (voluntariado)?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

6. A empresa procura manter parcerias para apoiar ou desenvolver projetos comunitários:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

7. A empresa atua na comunidade apoiando projetos em benefício da criança e do adolescente:

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

Bloco VIII – Avaliação final

1. Você já ouviu falar do Programa de Responsabilidade Social da Empresa?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

2. Você procura informa-se sobre o tema responsabilidade social?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

3. A empresa tem uma postura socialmente responsável?

não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

4. As informações divulgadas para o conjunto das pessoas, sobre o Programa de Responsabilidade Social, permitem que as pessoas se sintam suficientemente informadas sobre seu desenvolvimento?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

5. Todas as pessoas na empresa tiveram oportunidade de participar das discussões sobre como deveria ser esse Programa?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

6. A empresa envia periodicamente informações sobre o andamento desse Programa (avaliação)?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

7. As sugestões feitas pelas pessoas, para o aprimoramento do Programa, quando pertinentes são aproveitadas?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

8. A empresa adota medidas práticas e objetivas para assegurar a participação de todos nesse Programa?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

9. O programa de responsabilidade social, da empresa está adequado às necessidades da comunidade local ?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

10. As pessoas que não participam do Programa de Responsabilidade Social tem menos chances de serem promovidas do que as demais?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

11. Você gostaria de participar mais ativamente desse programa?

Não raramente algumas vezes muitas vezes sempre

12. Como?

Anexo B

RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000 (SA8000)

I. OBJETIVO E ESCOPO

Esta norma especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa:

- desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar;
- demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma;

Os requisitos desta norma devem se aplicar universalmente em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa.

II. ELEMENTOS NORMATIVOS E SUA INTERPRETAÇÃO

A empresa deve atender às leis nacionais e outras aplicáveis, a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e a esta norma. Quando as leis nacionais ou outras aplicáveis, outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e esta norma tratem do mesmo tema, a disposição que for mais rigorosa se aplica.

A empresa deve também respeitar os princípios dos seguintes instrumentos internacionais:

- Convenções OIT 29 e 105(Trabalho Forçado e Trabalho Escravo)
- Convenção OIT 87(Liberdade de Associação)
- Convenção OIT 98(Direito de Negociação Coletiva)
- Convenções OIT 100 e 111 (Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente; Discriminação)
- Convenção OIT 135(Convenção dos Representantes dos Trabalhadores)
- Convenção OIT 138 & Recomendação 146(Idade Mínima e Recomendação)
- Convenção OIT 155 & Recomendação 164(Saúde e Segurança Ocupacional)
- Convenção OIT 159(Reabilitação Vocacional & Emprego/Pessoas com Deficiência)
- Declaração Universal dos Direitos Humanos
- Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança

III. DEFINIÇÕES

- Definição de empresa: a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos desta norma, incluindo todos os funcionários(i.e., diretores, executivos, gerências, supervisores e demais funcionários, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma outra forma representando a empresa).
- Definição de fornecedor: uma entidade de negócio que fornece à empresa bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços da empresa.
- Definição de subcontratado: uma entidade de negócio na cadeia de fornecimento que, direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços do fornecedor e/ou empresa.
- Definição de ação de reparação: ação tomada para reparar uma não conformidade.
- Definição de ação corretiva: ação tomada para prevenir a repetição de uma não conformidade.
- Definição de parte interessada: indivíduo ou grupo interessado em ou afetado pelo desempenho social da empresa.
- Definição de criança: qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, a menos que a lei de idade mínima local estipule uma idade maior para trabalho ou educação obrigatória, situação em que prevalece a idade maior. Se, entretanto, a lei de idade mínima local estiver estabelecida em 14 anos de idade, de acordo com as exceções de países emergentes sob a Convenção 138 da OIT, prevalecerá a menor idade entre as duas condições.
- Definição de trabalhador jovem: qualquer trabalhador com idade acima da idade de criança conforme definido acima e abaixo de 18 anos de idade.
- Definição de trabalho infantil: qualquer trabalho realizado por uma criança com idade menor do que as idades especificadas na definição de criança acima, exceção feita ao que está previsto na Recomendação 146 da OIT.
- Definição de trabalho forçado: todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente.
- Definição de reparação de crianças: todo o apoio e ações necessários para garantir a segurança, saúde, educação e o desenvolvimento de crianças que tenham sido submetidas a trabalho infantil, conforme definido acima e sejam demitidas.

1. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Trabalho Infantil

Critérios:

- A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, conforme definido acima;
- A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para reparação de crianças que forem encontradas trabalhando em situações que se enquadrem na definição de trabalho infantil acima, e deve fornecer apoio adequado para possibilitar que tais crianças freqüentem e permaneçam na escola até passar a idade de criança, conforme definido acima;
- A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças cobertas pela Recomendação 146 da OIT e trabalhadores jovens que estejam sujeitos às leis obrigatórias locais de educação ou que estejam freqüentando escola, incluindo-se meios para assegurar que tal criança ou trabalhador jovem esteja empregado durante o horário escolar e que as horas combinadas de transporte diário(de e para a escola e trabalho), período escolar e horário de trabalho não excedam a 10 horas por dia;
- A empresa não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

2. TRABALHO FORÇADO

Critério: a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado, nem se deve solicitar dos funcionários fazer ‘depósitos’ ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho com a empresa.

3. SAÚDE E SEGURANÇA

Critérios:

- A empresa, tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que surjam do, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho;

- A empresa deve nomear um representante da alta administração responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implementação dos elementos de Saúde e Segurança desta norma;
- A empresa deve assegurar que todos os funcionários recebam treinamento sobre saúde e segurança regular e registrado e que tal treinamento seja repetido para os funcionários novos e para os funcionários designados para novas funções;
- A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários;
- A empresa deve fornecer, para uso de todos os funcionários, banheiros limpos, acesso à água potável e, se apropriado, acesso a instalações sanitárias para armazenamento de alimentos;
- A empresa deve assegurar que, caso sejam fornecidas para os funcionários, as instalações de dormitório sejam limpas, seguras e atendam às necessidades básicas dos funcionários;

4. LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Critérios:

- A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e associarem-se a sindicatos de trabalhadores de sua escolha e de negociar coletivamente;
- A empresa deve, naquelas situações em que o direito à liberdade de associação e o direito de negociação coletiva forem restringidos por lei, facilitar meios paralelos de associação livre e independente e de negociação para todos esses funcionários;
- A empresa deve assegurar que os representantes de tais funcionários não sejam sujeitos à discriminação e que tais representantes tenham acesso aos membros de seu sindicato no local de trabalho.

5. DISCRIMINAÇÃO

Critérios:

- A empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política;
- A empresa não deve interferir com o exercício dos direitos dos funcionários em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades relativas à raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política;

- A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.

6. *PRÁTICAS DISCIPLINARES*

Critério: A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.

7. *HORÁRIO DE TRABALHO*

Crítérios:

- A empresa deve cumprir com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho; em todos os casos, os funcionários não devem ser rotineiramente solicitados a trabalhar acima de 48 horas por semana e devem ter pelo menos um dia livre num período de sete dias de trabalho.
- A empresa deve assegurar que o trabalho extra(mais do que 48 horas semanais) não exceda a 12 horas por semana, não seja obrigado a não ser em circunstâncias excepcionais e de curta duração, e seja sempre remunerado com um valor mais alto.

8. *REMUNERAÇÃO*

Crítérios:

- A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem sempre ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra;
- A empresa deve assegurar que as deduções dos salários não sejam feitas por razões disciplinares, e deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente para os trabalhadores; a empresa também deve assegurar que os salários e benefícios sejam pagos de plena conformidade com todas as leis aplicáveis e que a remuneração seja feita ou em espécie ou em forma de cheque, de maneira que seja conveniente para os trabalhadores;
- A empresa deve assegurar que os arranjos de contrato apenas por trabalho executado e esquemas de falso aprendizado não sejam realizados, numa tentativa de evitar o cumprimento de suas obrigações para com os funcionários sob as condições legais aplicáveis e associadas às legislações e regulamentações trabalhistas e de seguridade social.

9. SISTEMAS DE GESTÃO.

Critérios:

- Política - A alta administração deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que ela:
 - inclua um comprometimento para atender a todos os requisitos desta norma;
 - inclua um comprometimento para estar em conformidade com as leis nacionais e outras leis aplicáveis, com outros requisitos aos quais a empresa subscrever e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações(conforme listado na Seção II);
 - inclua um comprometimento com a melhoria contínua;
 - seja efetivamente documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários, incluindo-se diretores, executivos, gerências, supervisores e a administração, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma forma representando a empresa;
 - esteja publicamente disponível.

Análise Crítica pela Alta Administração

- A alta administração periodicamente deve analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política da empresa, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos aos quais a empresa subscrever. As alterações e melhorias de sistema devem ser implementadas quando apropriado.

Representantes da Empresa

- A empresa deve nomear um representante da alta administração o qual, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos;
- A empresa deve proporcionar condições para que funcionários sem função gerencial escolham um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com a alta administração sobre assuntos relacionados com esta norma.

Planejamento e Implementação

- A empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização; os métodos devem incluir, mas não estão limitados a:
 - a) clara definição de papéis, responsabilidades e autoridade;
 - b) treinamento de empregados novos e/ou temporários quando da contratação;
 - c) treinamento periódico e programas de conscientização para os empregados existentes;

- d) monitoramento contínuo das atividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política da empresa e aos requisitos desta norma.

Controle de Fornecedores

- A empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar os fornecedores com base em sua capacidade de atender os requisitos desta norma;
- A empresa deve manter registros apropriados do comprometimento dos fornecedores para com a responsabilidade social, incluindo, mas não limitando-se a, o comprometimento por escrito dos fornecedores em:
 - estar em conformidade com todos os requisitos desta norma(inclusive esta cláusula);
 - participar das atividades de monitoramento da empresa, conforme solicitado;
 - reparar prontamente quaisquer não conformidades identificadas contra os requisitos desta norma;
 - pronta e completamente informar à empresa sobre qualquer e sobre todas as relações de negócio relevantes com outro(s) fornecedor(es) e sub-fornecedor(es);
- A empresa deve manter evidência razoável de que os requisitos desta norma estejam sendo atendidos pelos fornecedores e sub-fornecedores.

Tratando das Preocupações e Tomando Ação Corretiva

- A empresa deve investigar, tratar e responder às preocupações de empregados e outras partes interessadas, com respeito a conformidades/não conformidades frente à política da empresa e/ou frente aos requisitos desta norma; a empresa deve evitar de repreender, dispensar ou de alguma outra forma discriminar contra qualquer empregado que tenha fornecido informações relativas à observância desta norma.
- A empresa deve implementar ação de reparação e ação corretiva e alocar os recursos necessários apropriados à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política da empresa e/ou contra os requisitos desta norma.

Comunicação Externa

- A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações relativos ao desempenho frente aos requisitos deste documento, incluindo, mas não limitando-se a, os resultados das análises críticas pela alta administração e das atividades de monitoramento.

Acesso para Verificação

- Quando solicitado em contrato, a empresa deve oferecer informações razoáveis e acesso às partes interessadas, as quais buscam verificar conformidade com os requisitos desta norma; quando ademais solicitado em contrato, informações similares e acesso devem também ser oferecidos aos fornecedores e sub-fornecedores da empresa, através da incorporação de tal requisito aos contratos de compra da empresa.

Registros

- A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

Anexo C

PROGRAMAS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA SOUZA CRUZ AO LONGO DO TEMPO

[Programa Energético]

Com a crise do Petróleo na década de 70 a Souza Cruz buscou somar esforços ao grande empenho de todo o País, na busca de soluções para a crise energética. Criou o CIPENE, Comissão Interna para Energia, encarregada de conseguir soluções adequadas para a empresa. Foram feitas varias pesquisas e as alternativas encontradas foram a mais diversa, desde a utilização nas suas máquinas industriais de gás natural e carvão mineral, passando pela energia elétrica e a queima de resíduos de coco. Em 1979, a Souza Cruz foi a primeira indústria privada a ser incluída no Pró-álcool, com mais de 50% da sua frota de carros convertida para o álcool hidratado, além dos carros elétricos.

[Programas Ambientais]

Clube da Árvore - Desde 1982, O Clube da Árvore, que funciona junto às escolas e entidades do meio rural, planta todos os anos milhares de sementes. Como resultado, mais de 12 milhões de mudas de espécies nativas foram germinadas. Cerca de 50 mil crianças por ano participam em torno do mesmo ideal: preservar, recuperar e aumentar a consciência ecológica. Os participantes têm acesso a diversas atividades educativas. O Clube da Árvore está presente hoje no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo e Mato Grosso. Maiores informações sobre o programa www.institutosouzacruz.org.br

Hortas Escolares - Preocupada em reforçar a merenda escolar nas escolas rurais de ensino fundamental, o Hortas Escolares surgiu em 1980 e desde então vem sendo mantido pela parceria entre a Souza Cruz, o Grupo Gazeta de Comunicação, as Secretarias Municipais de Educação e a Emater. É um programa educativo de longo alcance e que envolve cerca de 129 mil alunos em 285 municípios do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Maiores informações sobre o programa www.institutosouzacruz.org.br.

[Programas Conservacionistas]

Floresta da Tijuca - A Souza Cruz realizou, entre 1980/1981, obras de recuperação dos monumentos e logradouros públicos. Um exemplo é a Floresta da Tijuca, no Rio de Janeiro, onde através do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal, foram reparados o Açude da Solidão, reformado o Obelisco da Cascatinha e restaurados bebedouros, banheiros e o gradil de segurança. A Capela Mayrink, tombada pelo Patrimônio Histórico, recebeu pintura geral, altar e novos bancos. E outras obras foram efetuadas na Gruta Paulo e Virgínia, no Recanto dos Artistas e na Praça dos Manacás. Com esta série de obras, a Souza Cruz recebeu, em 1980, prêmio do Instituto dos Arquitetos do Rio de Janeiro.

Museu de Arte Sacra de São João Del Rey - Por solicitação do então Governador do Estado de Minas Gerais, Tancredo Neves, a Souza Cruz transformou a antiga prisão da histórica cidade mineira de São João Del Rey em museu. O acervo é composto de imagens das irmandades e confrarias da região. O museu foi inaugurado em 1984 e é hoje uma das atrações turísticas da cidade.

Memorial Tancredo Neves - O Memorial Tancredo Neves foi inaugurado em 1990, em Minas Gerais, contando a trajetória do mineiro que ajudou a história do Brasil como primeiro presidente eleito depois da ditadura. O Memorial contém objetos pessoais, mobiliário, fotos e documentos.

Centro de Primatologia - Em conjunto com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Souza Cruz construiu, entre 1986/1987, o Centro de Primatologia, em uma área próxima ao Poço das Antas, interior do Estado. O intuito era de preservar os pequenos primatas, entre eles o mico-leão-dourado, ameaçado de extinção. O Centro se tornou uma referência internacional de pesquisa.

[Programas Ação Comunitária]

Operação Golfinho – A Souza Cruz patrocinou por mais de 10 anos na década de 80, da Operação Golfinho, uma realização da Brigada Militar, no Rio Grande do Sul. Com o lema: “Ninguém aproveita bem o verão, ninguém descansa, se não houver tranquilidade e segurança”, a operação visava a dar proteção, segurança e tranquilidade a 1,5 milhão de turistas nos meses de verão.

Campanha de Vacinação - A participação nas Campanhas de Multivacinação, nas regiões do Norte e Nordeste, a partir de 1980 contou com a colaboração da Souza Cruz durante 14 anos. Este projeto teve também a mobilização de cerca de 3.500 funcionários voluntários; a transformação das instalações da Empresa em postos de vacinação e a cessão de 1.500 veículos que rodaram cerca de 900 mil quilômetros para ajudar milhões de crianças a receber a gotinha contra a paralisia infantil. Os resultados todos já conhecem, a erradicação da poliomielite.

Comunidade Unida - Para marcar a inauguração da Unidade Rio Grande do Sul, em 1998, a Souza Cruz lançou o Projeto Comunidade Unida. O objetivo era apoiar as entidades sociais do Estado. Foram distribuídos R\$ 1 milhão entre as 111 entidades escolhidas. A escolha dessas organizações foi feita pela análise dos projetos enviados e pelo voto popular – através de cupons encartados nos principais jornais do estado. As pessoas indicavam as entidades que gostariam que fossem ajudadas. O projeto contou com a participação de sete milhões de cidadãos que votaram.

[Música / Pintura / Dança]

Projeto Carlton - Criado em 1981 com a finalidade de apoiar as artes cênicas no País, o Projeto Carlton levou consagrados espetáculos de balé a milhares de pessoas no Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e outras capitais durante 3 anos. Com recordes absolutos de público e apoio total da crítica, o Projeto Carlton apresentou espetáculos como Romeu e Julieta, Coppélia, Sagração da Primavera, Danses Concertantes, Giselle e Dom Quixote, além do musical Evita. O Balé Guaíra, de Curitiba, foi outra instituição que recebeu apoio para uma temporada intitulada Jogos de Dança.

Paixão de Cristo - A Souza Cruz patrocinou durante 16 anos o espetáculo da Paixão de Cristo, sem dúvida a maior encenação ao ar livre do mundo, de belíssimo efeito plástico, que vem se realizando a cada ano em Nova Jerusalém, Fazenda Nova, interior de Pernambuco. O espetáculo é encenado anualmente na semana santa, quando milhares de visitantes de outros Estados e do exterior se emocionam com um trabalho de arte e fé, realizado por artistas e profissionais com a participação dos habitantes da localidade.

Concertos Souza Cruz - A Souza Cruz levou, entre 1982/1985, a Orquestra Sinfônica de Campinas a dezenas de cidades do interior de São Paulo, apresentando a música erudita, assim como a música popular com tratamento sinfônico, em praças públicas, com audiência

de milhares de pessoas de todas as camadas sociais democratizando espetáculos que normalmente se realizam em locais fechados e de ambiente seletivo.

Destaque Hilton de Pintura e Gravura - No setor das artes plásticas a Souza Cruz promoveu, entre 1981/1982, eventos como o Destaque Hilton, com o objetivo de estimular as artes plásticas brasileiras, difundindo o trabalho dos artistas nacionais, documentando a sua produção, chamando a atenção do público para este trabalho, prestigiando os museus e ajudando-os na constituição de seus acervos através da doação de obras de arte. O projeto premiou pintores contemporâneos de grande atuação, que se destacaram na década de 70. De cada artista premiado, a Souza Cruz adquiriu um quadro e doou a coleção ao Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro.

Projeto Almirante - A Souza Cruz apoiou, em 1983, o Projeto Almirante, uma iniciativa da Fundação Nacional de Arte – Funarte, em homenagem à memória do grande radialista, cantor, compositor e pesquisador Henrique Foréis Domingues, o Almirante. O projeto objetivou incentivar a música popular brasileira e documentar e recuperar acervos, apoiando a produção de discos, na reedição de obras de artistas consagrados. O Projeto Almirante reeditou discos de outros importantes músicos brasileiros como Garoto e Pixinguinha.

Festival Arizona – O Festival Arizona foi o maior festival de música sertaneja e regional do país na década de 80. O evento era realizado em várias cidades espalhadas por todo Brasil, onde se apresentaram mais de quatro mil artistas. Com o objetivo de divulgar a música sertaneja e seus artistas, o Festival foi lançado a partir de uma roda de violeiros e premiava os melhores com troféus, prêmios em dinheiro e a oportunidade de gravar um LP.

Projeto Encontro Marcado - Para divulgar os escritores e artistas do País, a Souza Cruz promoveu, a partir de 1980, um circuito cultural em diversas cidades, como Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campinas, São Paulo e Brasília, entre outras. O Projeto compreendia a elaboração de documentários em vídeo-tape sobre os principais escritores e artistas plásticos brasileiros e suas obras, além de promover um encontro direto entre essas personalidades e seus públicos para debate sobre suas obras.

Hollywood Rock - Um evento que começou um tanto modesto, em 1984, viajando por diversas praias do país, o Hollywood Rock adquiriu ao longo dos seus 12 anos um reconhecimento internacional. Artistas nacionais e internacionais como Gilberto Gil, Barão

Vermelho, Rita Lee, Nirvana, Simply Red, The Cure entre outros, encantaram as suas platéias com shows inesquecíveis.

Free Jazz - Desde que foi criado em 1986 o festival tem apresentado nomes representativos da nata da música instrumental e ao longo destes 15 anos consegue inovar em cada uma das suas edições, apresentando várias tendências musicais. O festival traz todos os anos ao Brasil personalidades da música internacional como: Ray Charles, Toots Thielemans, Bobby MacFerrin, Manu Chao, Ray Brown, Joshua Redman, o grupo Cake, além de músicos brasileiros como: Moacir Santos, Hermeto Paschoal, João Donato, Marcos Suzano, Hamilton Holanda e aposta também em novos talentos da música brasileira e internacional.

Free Jazz festival em números:

- 5º maior festival de jazz do mundo;
- 270 artistas do mundo inteiro se apresentaram para uma platéia de 450 mil espectadores; A cada edição são envolvidas 6.500 pessoas na produção durante três dias de evento.

Carlton Arts - Primeiro evento de arte contemporânea patrocinado pela Souza Cruz que reuni moda, dança, música, fotografia, cinema/vídeo, teatro e artes plásticas em um único lugar. O casting do evento é composto por artistas que tiveram êxito em suas áreas de atuação por reinterpretarem a forma de ver a arte. Todos os trabalhos que serão apresentados em Carlton Arts são trabalhos exclusivos ou inéditos ao público, fazendo desse evento um marco para a arte contemporânea no Brasil.