

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS
EMPRESAS, VISTA SOB A ÓTICA DE
"STAKEHOLDERS": Um Estudo de Caso com
Empregados de uma Indústria Química de São
Paulo**

Manoel Antonio Pontes de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Barbieri

São Paulo
2002

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS
EMPRESAS, VISTA SOB A ÓTICA DE
"STAKEHOLDERS": Um Estudo de Caso com
Empregados de uma Indústria Química de São
Paulo**

Manoel Antonio Pontes de Oliveira

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Barbieri

São Paulo
2002

DEDICATÓRIA

À Suely, minha esposa,
por haver me ajudado a realizar um sonho.

Aos meus filhos Roberta, Maurício e Juliana,
para que saibam que os sonhos podem ser realizados.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Carlos Barbieri, meu orientador, pelo trabalho de orientação seguro e revelador, e pelo ensino da disciplina Ética, Estratégia e Responsabilidade Social, que me despertou para um tema tão apaixonante.

A Antonio Werneck, presidente da Reckitt Benckiser Brasil, pelo apoio dado à realização de meu mestrado, por sua participação na pesquisa, e pela liberação para a publicação.

A Dimitrios Panagopoulos, pelo incentivo recebido para a realização do mestrado.

À diretoria da Reckitt, em geral, e aos diretores David Murray, Rinaldo Santos, e Cesar Foffá, em particular, por colaborarem na montagem do caso, participando das entrevistas gravadas.

Aos colegas Dan Borba, Mariana Stanisci, Cristina Cury, Monica Fernandes e Elaine Maia, pelas sugestões apresentadas para melhorar o questionário da pesquisa.

A todos os colegas de empresa que participaram da pesquisa respondendo os questionários e fazendo comentários que enriqueceram o trabalho do estudo de caso.

Aos professores e funcionários da UNIFECAP, em geral, pelo trabalho sério que valoriza o esforço daqueles que se dedicam a alcançar o grau de mestre. Em particular, à Prof^a. Dr^a. Cecília Pontes, por haver me iniciado no trabalho prático de pesquisa, e ao Prof. Dr. Valter Beraldo, por haver me inspirado na escolha do tema de minha dissertação.

À RunTec Informática Ltda., pelo desenvolvimento do *software* utilizado para sorteio dos participantes da pesquisa de campo.

Às sras. Vera Helena, Eunice, Rosa e Anate, meus anjos da guarda, pelo apoio e conforto espiritual que me ajudaram a vencer este desafio tão difícil.

Agradeço acima de tudo a Deus, que me deu saúde, perseverança, e a felicidade de poder estudar.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. Descrição da situação-problema	2
<i>1.1.1. Cenário</i>	2
<i>1.1.2. Os "stakeholders"</i>	5
<i>1.1.3. A responsabilidade social corporativa como estratégia de longo prazo</i>	8
<i>1.1.4. A ética nas decisões</i>	11
<i>1.1.4.1. A lei brasileira</i>	12
<i>1.1.5. O problema de pesquisa</i>	13
1.2. Objetivos	14
<i>1.2.1. Geral</i>	14
<i>1.2.2. Específicos</i>	14
1.3. Premissas	15
1.4. Justificação da pesquisa	15
1.5. Contribuições do estudo	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. As Teorias Éticas	19
2.2. As Teorias Normativas da Ética dos Negócios	21
<i>2.2.1. A Teoria dos "Stockholders"</i>	22
<i>2.2.2. A Teoria dos "Stakeholders"</i>	23
<i>2.2.3. A Teoria do Contrato Social</i>	25
2.3. Normas, códigos de conduta, e princípios éticos	27
<i>2.3.1. Atuação Responsável</i>	27
<i>2.3.2. A Norma SA8000</i>	28
<i>2.3.3. A Norma AA1000</i>	31
<i>2.3.4. Princípios Caux</i>	33

4. RESULTADOS	78
4.1. A empresa.....	78
4.1.1. <i>Caracterização da empresa</i>	<i>78</i>
4.1.2. <i>Políticas e códigos de conduta</i>	<i>81</i>
4.1.3. <i>Atividades de responsabilidade social</i>	<i>83</i>
4.1.3.1. <i>Projeto Voluntariado</i>	<i>84</i>
4.1.3.2. <i>Projeto Espaço de Talentos</i>	<i>85</i>
4.1.3.3. <i>Projeto Alegria e Saúde</i>	<i>85</i>
4.1.3.4. <i>Outras atividades</i>	<i>86</i>
4.1.4. <i>Perfil da população</i>	<i>87</i>
4.1.5. <i>Documentação utilizada</i>	<i>88</i>
4.2. Resultados e análise	89
4.2.1. <i>Perfil da amostra</i>	<i>90</i>
4.2.2. <i>Posicionamento da diretoria</i>	<i>91</i>
4.2.3. <i>Visão dos empregados</i>	<i>98</i>
4.2.3.1. <i>Legitimidade das ações sociais</i>	<i>101</i>
4.2.3.2. <i>Foco das ações sociais</i>	<i>104</i>
4.2.3.3. <i>Importância das ações sociais</i>	<i>104</i>
4.2.3.4. <i>Comportamentos de boa cidadania corporativa</i>	<i>105</i>
4.2.4. <i>Análise entre os grupos de empregados</i>	<i>109</i>
4.2.4.1. <i>Legitimidade das ações sociais</i>	<i>109</i>
4.2.4.2. <i>Foco das ações sociais</i>	<i>111</i>
4.2.4.3. <i>Importância das ações sociais</i>	<i>111</i>
4.2.4.4. <i>Comportamentos de boa cidadania corporativa</i>	<i>112</i>
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	115
5.1. Conclusões	115
5.2. Recomendações	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	127
Anexo 2.1.: Atuação Responsável	127
Anexo 2.2.: SA8000	128

Anexo 2.3.: AA1000	136
Anexo 2.4.: Balanço Social – Modelo Ibase 2001	139
Anexo 2.5.: Relatório GRI – Seção 6: Desempenho	140
Anexo 2.6.: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – Versão 2001	142
Anexo 2.7.: Questionário da Pesquisa de Maignan	145
Anexo 2.8.: Questionário da Pesquisa Ethos 2001	146
Anexo 2.9.: Princípios de Cidadania Corporativa de Davenport	147
Anexo 3.1.: Questionário das entrevistas padronizadas	149
Anexo 3.2.: Questionário semi-estruturado	153
Anexo 3.3.: Protocolo para coleta de dados	154

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1.1. - "Stakeholders" como Grupos de Pressão	7
2.1. - Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa	44
3.1. - Tipos de Estratégias e Questões de Pesquisa	50
3.2. - Análise teórica da legitimidade das ações sociais	60
3.3. - Agrupamento das ações e comportamentos de responsabilidade social	62
3.4. - Escolha da amostra	65
3.5. - Modificações do questionário realizadas após o pré-teste	72
4.1 - Participação nacional por categorias (valor)	79
4.2. - Resumo das Políticas Corporativas Reckitt Benckiser	82
4.3. - Número de empregados por diretoria	87
4.4. - Comparação entre as médias gerais dos quesitos do bloco 1	109
4.5. - Médias por tipo de responsabilidade social corporativa	110
4.6. - Médias do bloco 1 por quesito	110
4.7. - Foco das ações sociais por tipo de responsabilidade social corporativa	111
4.8. - Por que as ações sociais são importantes, por grupo de empregados	111
4.9. - Médias dos indicadores de boa cidadania, por grupo de empregados	112

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1.1. - Situação-Problema	13
3.1. - Desenho da pesquisa	51
3.2. - Modelo teórico	63
3.3. - Sorteio de participantes	67
4.1. - Logotipo	84
4.2. - Dados da população	87
4.3. - Dados da amostra	91
4.4. - Médias por tipo de responsabilidade social	102
4.5. - Médias por quesito - bloco 1	103
4.6. - Foco das ações sociais	104
4.7. - Importância das ações sociais	105
4.8. - Importância relativa dos indicativos de boa cidadania	106
4.9. - Comportamentos de boa cidadania	107
4.10. - Comportamentos de boa cidadania menos votados	108

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar a opinião de "stakeholders" sobre a *importância* e a *legitimidade* das ações sociais praticadas por administradores de uma empresa da indústria de produtos de limpeza doméstica de São Paulo. As questões éticas envolvidas são abordadas, uma vez que entende-se que os administradores têm obrigações assumidas com os proprietários do negócio, as quais deveriam nortear primariamente suas ações. Por outro lado, teorias normativas defendem que as demais partes interessadas também devem receber atenção adequada dos gerentes, quando se trata de decisões que podem afetar os "stakeholders", de um modo geral.

Foram escolhidos os empregados de uma empresa líder de mercado para a realização do trabalho de campo. O estudo da teoria permitiu o desenvolvimento de um modelo teórico que tem como objetivo principal a orientação da pesquisa. O modelo foi construído com base em três dimensões: a) os "stakeholders"; b) a legitimidade das ações sociais corporativas; c) a importância das ações sociais corporativas. O trabalho de campo deste estudo de caso consiste em entrevistas com diferentes classes de empregados, realizadas através de questionários e complementadas com documentação e observações diretas. Na análise de dados também são comparadas as diferentes visões dos diferentes empregados estudados.

Os resultados da pesquisa indicam que os empregados da empresa estudada entendem que as ações sociais corporativas são igualmente legítimas e importantes. Foram encontradas poucas diferenças de opiniões entre os diversos grupos de empregados estudados.

A análise do caso permitiu que fossem feitas algumas recomendações para implementação de um programa de responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

The purpose of this study is to know the stakeholders' opinion on the corporate social responsibility, with regard to the aspects of *importance* and *legitimacy* of the decisions made by managers from a household product manufacturer established in São Paulo. Business ethics is approached, once the managers are supposed to have duties to the stockholders, while normative theories argue that the business should also be managed for the stakeholders' interest.

The fieldwork was performed among the employees of a company that is the market leader in Brazil. A theoretical model was developed from the literature review, aiming to orient the research. The model was built on three dimensions: a) stakeholders; b) legitimacy of corporate social activities; c) importance of corporate social activities. Interviews, documentation and direct observation support the case study. The data analysis includes comparison of opinion between the different employee groups.

The conclusion is that the employees understand the corporate social responsibility as equally important and legitimate, with small differences encountered among the groups studied.

Recommendations are provided in order to help a corporate social responsibility program to be implemented.

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O tema da responsabilidade social torna-se mais e mais importante para as empresas, para a sociedade e para as partes que compõem a empresa. O assunto vem ganhando destaque no Brasil somente em anos recentes, mas tende a assumir seu papel estratégico dentro das organizações.

Por outro lado, como outra tendência, as relações das empresas com os grupos que as afetam e são afetados por elas estão se modificando, de modo que os interesses de tais grupos ganham força e começam a influir nas tomadas de decisões estratégicas dessas organizações.

Este trabalho propõe uma investigação sobre a *importância* e a *legitimidade* das ações sociais praticadas pelos administradores de uma empresa da indústria de produtos de limpeza doméstica de São Paulo, sob o ponto de vista desses grupos que afetam e são afetados pelas atividades da empresa: os chamados "stakeholders".

Espera-se que o estudo da interação dessas duas tendências – a responsabilidade social corporativa e a importância crescente dos "stakeholders" – seja útil e oportuno para aqueles que, na posição de administradores de empresas, pretendem agir com consciência social.

1.1. Descrição da situação-problema

1.1.1. Cenário

Entende-se como responsabilidade social da empresa sua decisão de apoiar a comunidade, o meio ambiente, seus próprios empregados, e a sociedade como um todo, com ações de cunho social. A idéia não é exatamente nova, embora venha tomando corpo nos últimos anos em vários países, e ganhando força no Brasil a partir dos anos 90.

Sucupira (*in*: SILVA e FREIRE, 2001) traz a seguinte definição para Responsabilidade Social Corporativa, apresentada pelo *World Business Council for Sustainable Development* em encontro na Holanda em 1998:

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

Segundo o autor, a idéia de responsabilidade social corporativa surgiu nos Estados Unidos na década de 60, como uma preocupação das empresas em prestar contas ao público sobre suas atividades sociais¹. Essa atitude foi uma reação das empresas que sofriam boicote a seus produtos e ações, devido a suas ligações diretas ou indiretas com a Guerra do Vietnan, repudiada pela população. Várias entidades civis norte americanas, apoiadas pela população, passaram a denunciar a utilização de armas sofisticadas que dizimavam civis inocentes, afetavam o meio ambiente e colocavam em risco a própria sobrevivência da raça humana. A Guerra do Vietnan provocou profundos arranhões na imagem das empresas que dela se beneficiavam. Diante das pressões por posturas mais éticas, os empresários americanos reagiram publicando relatórios sobre suas atividades de caráter social, buscando melhorar sua imagem junto a consumidores e acionistas. Este foi o embrião do que se chama hoje de Balanço Social, um dos instrumentos da responsabilidade social.

No Brasil, as primeiras discussões sobre a responsabilidade social corporativa foram feitas ainda na década de 60, quando foi criada a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que acreditava que a empresa deveria ter uma função social em relação aos seus empregados e à comunidade, e não apenas produzir bens e serviços. A idéia de responsabilidade social nas empresas foi difundida lentamente até a metade dos anos 70, mas sofreu com a falta de liberdade e as restrições impostas pela ditadura militar. O final dos anos 70 e início dos anos 80 marcam um período de amplo processo de transformação da sociedade e das empresas, com o advento da chamada *redemocratização* e a falência do modelo intervencionista estatal. Em 1984, a Nitrofértil se torna a primeira empresa brasileira a publicar um relatório com suas atividades sociais. Em 1992 o Banespa segue o exemplo da

¹ Na verdade, o conceito é mais antigo, como se pode ver em 2.5.1.

Nitrofértil, e a partir de 1993 várias empresas brasileiras passam a divulgar suas ações sociais anualmente (TORRES *in*: SILVA e FREIRE, 2001).

Nos dois ou três anos mais recentes, a responsabilidade social parece tornar-se uma febre entre as empresas brasileiras, grandes ou pequenas. A cada ano a mídia dá mais destaque às ações sociais praticadas pelas organizações, e publicações de circulação nacional dedicam grande espaço ao tema, como faz a revista Exame, por exemplo, que lançou um suplemento especial anual chamado "Guia de Boa Cidadania Corporativa". Essa publicação, em seu segundo número anual, traz uma extensa relação de empresas e seus projetos sociais, além de vários artigos que informam e esclarecem sobre o assunto.

O bombardeio de informações cai sobre o consumidor comum (que forma opinião sobre a atuação das empresas no campo social), sobre o administrador (que percebe as oportunidades de adotar projetos sociais), sobre o empregado (que sente a importância e a satisfação em trabalhar em empresas como essas), sobre o morador comum da comunidade onde as empresas plantam suas fábricas (que presta mais atenção ao comportamento social da indústria), e assim por diante.

O cenário parece ser simples, se reduzido apenas à vontade do executivo em abraçar causas sociais que melhorassem a imagem da empresa, e todos – proprietários dos negócios, dirigentes, empregados, consumidores, sociedade em geral – estariam satisfeitos. No entanto, a simplicidade aparente esconde questões bastante complexas. A economia neoclássica se opõe a qualquer obrigação moral em agir primariamente no interesse de outrem, exceto nos casos previstos por lei (ETZIONI *apud* Di NORCIA e TIGNER, 2000). Por outro lado, teorias normativas dos negócios, como a Teoria dos "Stakeholders" e a Teoria do Contrato Social sustentam a existência de obrigações das organizações com seus "stakeholders", e com a própria sociedade (HASNAS, 1998).

Ao adotar atividades sociais em nome da empresa que administra, o executivo deve levar em consideração os interesses de todas as partes que se relacionam com a empresa, e ponderar em que grau suas ações afetarão essas partes, trazendo-lhes ganhos ou perdas. Nesse aspecto, é justo pensar que todos aqueles que sentirão os efeitos das ações sociais corporativas devam ser consultados sobre elas.

1.1.2. Os "Stakeholders"

Embora haja evidências de que o conceito de "stakeholder" remonte ao ano de 1938, quando Barnard publicou seu livro *The Functions of the Executive*, a definição clássica da palavra foi dada por R.E. Freeman em 1984, em sua obra seminal *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman definiu "stakeholder" como "*qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo atingimento dos objetivos da firma*" (ROWLEY, 1997).

Os "stakeholders" podem ser clientes, consumidores finais, acionistas, empregados, fornecedores, governo, sindicatos, comunidade, etc. Para os propósitos deste trabalho, a palavra foi mantida na sua forma original, em inglês, por ser de difícil tradução para o português. Starik (*apud* ROWLEY, 1997) observa que, desde que Freeman publicou seu trabalho, apareceram inúmeros artigos e livros utilizando a estrutura de "stakeholder", mas o significado do termo não tem sido aplicado consistentemente.

O dicionário Oxford Advanced Learner's, edição de 1995, define a palavra como "uma pessoa, companhia, etc., que tem partes ou interesse num negócio ou numa indústria". O mesmo dicionário traz os seguintes significados para os termos:

- *stake* – dinheiro, etc., arriscado ou apostado em resultado desconhecido de um evento futuro; dinheiro, etc., investido por alguém num empreendimento no qual ele tem um interesse ou uma parte.
- *holder* – pessoa que mantém algo; pessoa que tem alguma coisa em sua posse.

Uma análise etimológica mais cuidadosa, portanto, entenderia "stakeholder" como aquele que mantém uma aposta ou um interesse num empreendimento.

Para Burgoyne (*in*: CASSELL e SYMON, 1997), a análise dos "stakeholders" é de interesse porque suas necessidades, exigências, desejos, percepções e conceitualizações são diferentes para cada grupo. Segundo o autor, eles podem se apresentar como pessoas, ocupantes de cargos, grupamentos, classes profissionais, grupos de pressão, etc, e alguns têm mais poder e influência sobre um determinado fenômeno e sobre os demais, do que aqueles menos influentes, que apenas sofrem os efeitos. Esse desbalanceamento de forças entre os "stakeholders", levando-se em conta o poder de influência de cada grupo sobre o fenômeno,

somado às diferenças citadas por Burgoyne, aumenta o grau de complexidade encarado pelo administrador que tomará as decisões de negócios, incluindo as de cunho social.

Carroll (*apud* GIBSON, 2000) classifica os "stakeholders" (segundo ele, "*grupos ou indivíduos com quem a organização interage ou tem interdependências*") em *primários* e *secundários*. Os primários são aqueles que têm uma relação formal, oficial ou contratual com a organização, e os demais são os secundários. Muitos gerentes pensam que também devem considerar os interesses dos "stakeholders" secundários, uma vez que se tratam de indivíduos ou grupos com poder para ser uma ameaça ou um benefício para a firma (GIBSON, 2000).

O Quadro 1.1. relaciona alguns tipos importantes de "stakeholders" e a forma como podem exercer pressão, e foi adaptado de Ward e Griffiths (1998).

Quadro 1.1. "Stakeholders" como Grupos de Pressão

	Interesse	Forma de pressão
Acionistas	Os acionistas esperam aumentar os dividendos e o valor das ações a cada ano, este último tendo se tornado mais importante para os fundos de pensão em anos recentes. Também tem havido uma mudança no tipo de acionista: com a privatização de indústrias nacionalizadas, há agora milhões de pessoas físicas que são acionistas.	Podem exercer grande pressão em companhias, questionando o modo como elas conduzem os negócios, e como aplicam seus fundos. Nas assembleias anuais, demonstram seu poder votando contra propostas, nomeação de diretores e questionando políticas e objetivos. Recentemente, os pequenos investidores têm questionado os altos ganhos de executivos seniores, poupados da censura por investidores institucionais.
Concorrentes	São "stakeholders" na medida em que eles dividem um interesse no sucesso da indústria como um todo. O sucesso ou falha de uma organização pode influenciar a visão dos investidores sobre toda a indústria. Indústrias de sucesso precisam ser formadas por firmas fortes.	São o grupo de pressão mais óbvio, cujas atividades são projetadas para reduzir o sucesso do outro. Em combinação, determinam a economia completa da indústria no curto e no longo prazo.
Consumidores e fornecedores	a) <u>Consumidores</u> : constantemente exigem qualidade mais alta para o produto ou serviço, a um custo igual ou mais baixo, de modo a melhorar seu próprio desempenho financeiro. b) <u>Fornecedores</u> : estão sempre buscando um aumento de volume e preço das mercadorias que vendem.	Exercem pressão direta cada um a seu modo, devido à sua mútua interdependência. Cada um deles é uma parte da cadeia de valor envolvida em trazer um produto ou serviço ao mercado.
Governo	Espera beneficiar-se do sucesso do empreendimento através de aumento de receita de impostos, crescimento geral da economia, oferta de trabalho e treinamento para empregados, etc.	Exerce pressão de vários modos, estruturando a lei e monitorando o desempenho. Inclui monopólios e fusões, saúde e segurança do trabalho, impostos, obrigações do produto, etc.
Empregados	Esperam compartilhar no sucesso da organização através de recompensa financeira, mas também via outros benefícios, como pensão, férias adicionais, etc. Seu futuro pessoal depende do sucesso da companhia.	A pressão que empregados podem exercer pode assumir várias formas, incluindo equiparação de funções e avaliações de pessoal. Menos diretamente, em termos de atitude geral no trabalho.
Sindicatos	Negociam por melhores condições de trabalho, melhor qualidade de ambiente de trabalho, incluindo segurança e pagamento por doenças, mais férias e maiores salários.	Exercem pressão principalmente nos casos de injúrias e práticas de trabalho. Esse tipo de pressão foi muito alto nos anos 70 e diminuiu nos 80 com o desemprego.
Comunidade	Espera por mais espécies de benefícios vindos do sucesso do empreendimento. Por exemplo, uma companhia de sucesso em uma pequena cidade poderia fazer doações à comunidade.	A comunidade em geral pode exercer pressão exigindo um comportamento favorável à preservação do meio-ambiente, protestando contra demissões, boicotando os produtos da empresa, forçando o fechamento da planta industrial.
Instituições financeiras	Estão individualmente empregando capital numa organização e coletivamente ajustando a taxa de retorno a ser entregue pelo empreendimento.	Exercem pressão através da crescente oferta de instrumentos de financiamento e do maior nível de habilidades analíticas dentro de suas instituições. Os empreendimentos devem tentar influenciar estes analistas de modo a manter uma valorização razoável das ações.
Mídia	Pode ser vista como um "stakeholder", à medida em que pode afetar positiva ou negativamente o negócio, e também na proporção em que recebe conteúdo jornalístico que interessa à manutenção de sua própria atividade.	A influência da imprensa financeira é muito forte, principalmente no Reino Unido, onde o padrão de jornalismo analítico e investigativo na mídia financeira é o mais alto do mundo. É comum uma companhia apresentar boas vendas e lucro, mas ainda ficar abaixo das expectativas dos jornalistas financeiros.

1.1.3. A Responsabilidade Social Corporativa como estratégia de longo prazo

Muitas empresas já perceberam que o mercado tem exigido algo mais do que qualidade, bons serviços, novos produtos, e preços baixos. Os consumidores querem que as organizações estejam atentas para os anseios da sociedade, que sejam éticas, que protejam o meio-ambiente, e que assumam um papel social mais intenso, de modo a obterem o respeito e a aprovação da população. As empresas não podem mais ignorar o papel social que lhes está sendo cobrado. A idéia clássica de Adam Smith de que basta agir de acordo com os interesses próprios para que a "mão invisível" do mercado promova automaticamente o bem da sociedade, parece mais difícil de ser aceita nos dias atuais.

No entanto, qual a ligação entre responsabilidade social corporativa e os interesses das partes que compõem a empresa? Por que uma empresa, ou mesmo toda uma indústria, deveria ser socialmente responsável de forma espontânea? A responsabilidade social deveria fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa?

Svendsen (1998) afirma que, embora essas questões venham sendo estudadas há trinta anos, ainda não há resposta definitiva para elas. Entretanto, a autora diz que a maioria dos estudos recentes mostra que companhias bem administradas e com forte relacionamento com seus constituintes (os chamados "stakeholders") tendem a ser melhores do que aquelas somente focadas no lucro. Também diz que, se por um lado os mercados de ações não recompensam companhias socialmente responsáveis, por outro lado eles punem aquelas que são acusadas de comportamento anti-ético. Empresas que agredem o meio ambiente, por exemplo, vêm suas ações despencarem significativamente, e a recuperação de seus preços depende do que a companhia faz para recuperar a confiança de seus "stakeholders". A autora cita o estudo realizado pelo Dr. Max Clarkson, diretor do Centro para Desempenho Social Corporativo e Ética da Universidade de Toronto, o qual indica que, no longo prazo, as empresas que tem um melhor desempenho social corporativo e agem dentro de altos padrões éticos fazem mais dinheiro do que as suas concorrentes.

A responsabilidade social praticada pelas empresas torna-se, então, uma oportunidade ótima de se colocar como estratégia de longo prazo, embora os gerentes sejam muitas vezes movidos por outras intenções quando tomam esse tipo de decisão.

Quando as companhias se dedicam a uma causa social, elas não apenas contribuem para a melhoria da sociedade, mas freqüentemente, também, para sua própria lucratividade. Até recentemente, corporações privadas que se envolveram em causas sociais preferiram manter-se anônimas. Isto tem mudado durante a última década, com muitas organizações colocando-se à frente da promoção das causas sociais, exibindo seus logotipos corporativos como uma característica da campanha de marketing. A tendência é que as empresas e a sociedade comecem a colher benefícios substanciais dessas iniciativas (BLOOM, P. N. *et al*, 1995).

Adquirir e principalmente manter novos clientes de modo a aumentar a participação tem custado cada vez mais caro às empresas. Os programas de fidelidade baseados em descontos nas vendas têm sido percebidos como de eficácia duvidosa, ou seja, as organizações estão compreendendo que a fidelidade não deve ser comprada, mas conquistada pelas marcas. Reichheld (*apud* PRINGLE e THOMPSON, 2000) calcula que um aumento de 5% na fidelidade do cliente pode resultar num aumento entre 50 e 75% no resultado financeiro. Há indústrias, como a automotiva, onde a repetição da compra da marca pode ser apenas 40%. Comparada com o custo de conseguir um cliente num mercado de compras não freqüentes, a perda de 60% deles significa muito. Por outro lado, os consumidores adaptaram-se aos programas de fidelidade baseados em descontos e fazem suas compras de acordo com o maior benefício oferecido. A conclusão é de que o consumidor não deve ser conquistado através de benefícios monetários, mas através de compromisso com a marca. O simples "suborno" deve ser substituído por valores superiores das marcas.

Nas economias ocidentais os consumidores adquiriram riquezas que os levam ao topo da Hierarquia das Necessidades de Maslow, o que significa que a questão do valor material perde importância para a satisfação e felicidade pessoal, abrindo espaço para o desejo de participar, para a auto-estima e para a auto-realização. Em paralelo, as instituições tradicionais como a Igreja, o governo e a política perdem confiança num ritmo alarmante, oferecendo oportunidades às organizações que percebem que podem ocupar esse espaço. Pringle e Thompson (2000) dizem que à medida em que as necessidades básicas são satisfeitas, o consumidor volta-se às necessidades sociais, de estima, até alcançar as necessidades de realização, no topo da pirâmide. As implicações dessa observação são que os profissionais de marketing devem se preocupar em incorporar à "personificação" da marca a crescente necessidade de "auto-realização" do consumidor.

Os autores prosseguem afirmando que as ameaças às marcas – competição global e mercados tendendo a *commodities* – combinam-se com as oportunidades de criar uma nova forma de comunicação e obter um diferencial, adicionando valores desejáveis à marca através do marketing para causas sociais. A adoção de uma causa pode dar credibilidade a uma marca, melhorar a percepção do consumidor e aumentar a sua intenção de compra.

Pringle e Thompson (2000) chamam ainda a atenção para o crescimento dos "fundos éticos de pensão" nos Estados Unidos e na Inglaterra. Tais fundos se declararam contrários a investir em empresas que se comportam de maneira anti-social ou anti-ética, e experimentaram um retorno financeiro medíocre, ficando em até 27% abaixo do desempenho esperado no período 1989-1997. Apesar disso, houve um crescimento exponencial do montante de dinheiro aplicado nesses fundos durante o mesmo período. Uma pesquisa realizada pela organização EIRIS/NOP em 1997 perguntou às pessoas se a pensão delas deveria ser investida "eticamente", recebendo um "sim" de 73% dos respondentes. Quando os entrevistados foram informados de que o fundo poderia ter um desempenho abaixo da média do mercado, 29% continuaram preferindo que suas pensões fossem aplicadas nos fundos "éticos".

Para Melo Neto e Fróes (1999), a responsabilidade social, através do marketing social, pode trazer à empresa os seguintes retornos:

- a) de imagem, fortalecida perante o consumidor e a sociedade
- b) sobre vendas e mercado, com o aumento de fidelização do cliente
- c) para os acionistas, com a valorização das ações
- d) publicitário, com a divulgação na mídia
- e) tributário, das deduções fiscais previstas em lei
- f) de produtividade, pela satisfação dos empregados e parceiros
- g) retorno social, propriamente dito, pelos benefícios gerados à comunidade
- h) de atração de empregados talentosos, na opinião do mestrando.

Que exemplos concretos de retorno as empresas socialmente responsáveis podem esperar de suas ações sociais? Alguns casos bastante interessantes valem a pena serem mencionados²:

² Fonte: Revista Exame nº 728, Suplemento "Guia de Boa Cidadania Corporativa", 2000

- Um estudo recente da Universidade de Harvard mostra que as empresas que mantêm relações equilibradas com seus "stakeholders" crescem quatro vezes mais do que aquelas focadas somente no retorno para o acionista;
- Em 1999, as organizações Environics International, The Prince of Wales Business Leaders Forum, e The Conference Board realizaram uma pesquisa com 25.000 consumidores sobre a prática da cidadania corporativa: 60% disseram que formam suas opiniões sobre as empresas baseados nas atividades sociais mantidas com a comunidade, empregados e meio ambiente; 17% não comprariam produtos de empresas não-éticas;
- Segundo o American Productivity and Quality Center, benefícios ligados à saúde dos empregados reduziram em 30% o custo com absenteísmo, rotatividade e afastamento por doenças nos 15 maiores empregadores dos Estados Unidos;
- Mais da metade dos 2.500 estudantes de MBA entrevistados nos Estados Unidos afirmaram que aceitariam salários menores para trabalhar em negócios socialmente responsáveis; depois da publicação de Exame sobre o perfil cidadão da C&A, o número anual de candidatos a estágio pulou de 400 para 3.000;
- No Brasil, órgãos financiadores como o BNDES estão vinculando parte de suas operações a projetos que agreguem valor às comunidades.

1.1.4. A ética nas decisões

Quando o proprietário de um negócio decide que parte de sua receita deve ser destinada a ações sociais, ele está agindo sob determinado preceito ético – dependendo de suas intenções – mas não há nenhum dilema ético a ser discutido, e tampouco nenhum questionamento moral pode ser feito, desde que ele seja o único dono, ou que os demais proprietários ou acionistas concordem em usar os recursos da empresa para aquele fim. O mesmo acontece se um gerente toma uma decisão semelhante, baseado na orientação ou na autorização dos donos da empresa. Porém, se um administrador profissional decide operar à revelia dos proprietários da firma, sua decisão merecerá uma análise e uma discussão mais profunda, pois ele poderá ser acusado de agir contra a ética dos negócios.

A razão é muito simples: o administrador (agente), recebe do proprietário (principal) a missão de conduzir o negócio de acordo com os seus interesses. Essa relação agente-principal é conhecida como relação de agência (JENSEN e MECKLIN, 1976 *apud* KAPLAN, 1995), e nada mais é do que um contrato que envolve confiança e delegação de autoridade para tomada de decisão. Junto com o poder conferido pelos donos da firma, o administrador recebe recursos que deve utilizar de forma a maximizar o valor da empresa. O ponto chave da discussão é: se o administrador usar tais recursos para fins sociais, ele não estaria agindo contra os interesses dos proprietários ou acionistas?

1.1.4.1. A lei brasileira

A nossa Lei de Sociedades Anônimas, nº 6.404 de 15/12/1976 trata, em sua Seção IV, dos Deveres e Responsabilidades do Administrador. O art. 154, Finalidade das Atribuições e Desvio de Poder, diz que "*O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa*", afirmando as obrigações do gerente na defesa do interesse da companhia, mas também reconhecendo a função social da empresa. Contudo, a amplitude da função social da empresa não é abordada, o que pode dar margem a diferentes interpretações (BRASIL,1991).

O parágrafo 2º desse mesmo artigo diz que é vedado ao administrador: "*a) praticar ato de liberalidade à custa da companhia;*". Uma ação filantrópica às expensas da firma sem autorização dos acionistas, por exemplo, seria uma transgressão a essa alínea. Continuando: "*... b) sem prévia autorização da assembléia geral ou do conselho de administração, tomar por empréstimo recursos ou bens da companhia, ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, os seus bens, serviços ou crédito*". Da mesma forma, a criação de um programa de voluntariado que utilize os empregados da empresa em benefício de uma entidade na qual o administrador tenha um tipo qualquer de interesse, seria igualmente um desrespeito à lei. Finalmente: "*... c) receber de terceiros, sem autorização estatutária ou de assembléia geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo*". Um administrador não pode utilizar-se de sua posição para auferir benefícios próprios, mesmo que não sejam de ordem financeira. Ações sociais praticadas com o objetivo de obter promoção pessoal política ou social enquadram-se nessa alínea.

O Art. 154, § 4º, diz: "*O conselho de administração ou a diretoria podem autorizar a prática de atos gratuitos razoáveis em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais*". Alguns pontos interessantes:

1. O que é um "ato gratuito razoável"?
2. Quais são as responsabilidades sociais da empresa às quais a lei se refere?
3. Segundo a lei, o administrador pode praticar atos sociais em nome da empresa, desde que autorizado pelo conselho de administração ou pela diretoria, os quais, em contrapartida, não deveriam dar tal autorização se esses atos fossem entendidos como contrários ao interesse da companhia, dentro do espírito fiduciário da relação de agência.

1.1.5. O problema de pesquisa

A situação-problema pode ser resumida e ilustrada na figura 1.1. Na tomada de decisão, o gerente deve levar em consideração:

- tendências da responsabilidade social nas empresas;
- interesses e pressões dos "stakeholders";
- oportunidade estratégica;
- aspectos éticos e legais

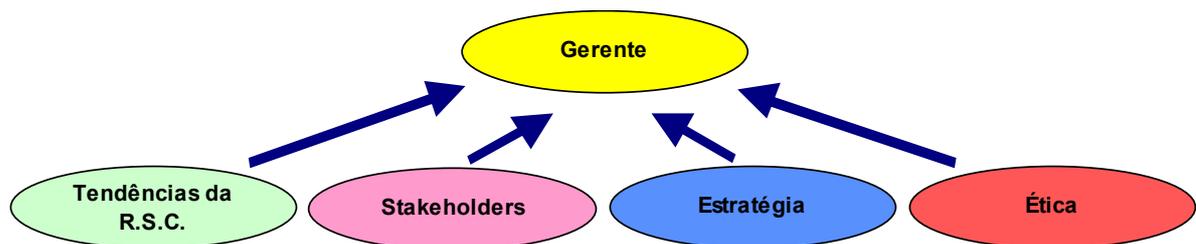


Figura 1.1. Situação-problema

O problema de pesquisa foi formulado levando-se em consideração a situação-problema descrita e a importância particular de um dos principais "stakeholders" primários de uma organização: os empregados.

O problema de pesquisa é: *como os empregados de uma empresa de produtos de limpeza doméstica de São Paulo vêem as ações sociais praticadas pelos administradores, quanto aos aspectos de importância e legitimidade?*

Estabelece-se como hipóteses os fatos de que tais "stakeholders" (os empregados):

- a) não rejeitam a idéia de desenvolvimento de atividades sociais pela empresa;
- b) consideram tais atividades como legítimas, do ponto de vista ético;
- c) acreditam que o comportamento social é importante porque agrega algum valor ao negócio e trazem benefícios para eles próprios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Descrever como os empregados de uma empresa de produtos de limpeza doméstica em São Paulo vêem as atividades sociais empreendidas pelos administradores, quanto aos aspectos de importância e legitimidade dessas ações.

1.2.2. Específicos

- a) Identificar em que grau as ações sociais corporativas são legítimas, sob o ponto de vista dos "stakeholders" estudados.
- b) Identificar qual deveria ser o foco das ações sociais da empresa, na opinião dos "stakeholders" estudados.
- c) Identificar por que os "stakeholders" consideram importantes as ações sociais corporativas.
- d) Identificar a importância que os "stakeholders" atribuem a cada tipo de comportamento ético ou ação social, individualmente

- e) Identificar diferentes posicionamentos quanto ao fenômeno de pesquisa entre subclasses de "stakeholders" dentro do grupo "empregados".

1.3. Premissas

O trabalho está baseado nas seguintes premissas:

- a) Num grupo de "stakeholders" pode haver diferenças internas de opinião significantes e, nesse caso, esse grupo precisa ser quebrado em subgrupos de "stakeholders" mais consistentes em relação ao fenômeno pesquisado (BURGOYNE, 1997). Esta pesquisa pressupõe diferentes visões entre subclasses de empregados sobre a responsabilidade social.
- b) Os "stakeholders" têm interesses que podem ou não estarem sendo atendidos pelas ações sociais dos administradores do negócio.
- c) Nem sempre os administradores consultam os "stakeholders" sobre as decisões que pretendem tomar; daí, a importância de se realizar a pesquisa.

1.4. Justificação da pesquisa

O administrador tem o dever de perceber as questões vitais e estratégicas para a organização que está gerindo. O ponto central deste trabalho de pesquisa é a *legitimidade e importância das ações sociais* que são identificadas, planejadas, implementadas e conduzidas pelos profissionais responsáveis pela gestão da organização.

A pesquisa restringe seu foco aos empregados, considerando-se que esses "stakeholders" primários têm grande poder de influenciar positiva ou negativamente o negócio, e estão entre os grupos que mais são afetados por ações sociais (ou os que são mais carentes).

Alguns trabalhos de pesquisa desenvolvidos no curto período que se seguiu após o lançamento da proposta de divulgação do Balanço Social em 1997, preocupam-se em

identificar, entre outras coisas, os motivos que levam os administradores a aderirem ou não à atividades sociais espontâneas, como apresentado na pesquisa da Universidade de Pernambuco: *As Empresas e a Responsabilidade Social: Um Estudo no Nordeste* (BENÍCIO DE MELLO, 2000). Outros, preocupam-se com a forma de medir o valor social adicionado pelas suas ações, mas estabelecidos pelos administradores, como proposta apresentada por Vieira Filho (1999). Há poucos trabalhos de pesquisa sobre a importância que "stakeholders" atribuem às ações sociais corporativas e não foi encontrado nenhum que oferecesse aos empregados a oportunidade de questionar ou confirmar a legitimidade dessas ações. Ver 2.5.2.

Um estudo interessante foi realizado pela equipe técnica do CEATS-USP (1999) (Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo), em parceria com o Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, SENAC-SP, GIFE, CIEE, concluído em meados de 1999. Este estudo é dividido em duas partes: a primeira trata de uma pesquisa quantitativa que é o primeiro trabalho nacional sobre a atuação social das empresas no Brasil, abrangendo também a questão do voluntariado; a segunda, um estudo qualitativo que, segundo sua apresentação, *"é o único (sic) a se debruçar profundamente sobre as experiências nacionais de programas de voluntariado empresarial"*. As duas partes, embora desenvolvidas em paralelo, foram concluídas e publicadas juntas, como se fossem um estudo único. O principal objetivo desse estudo foi *"...sensibilizar e dar instrumentos a empresários, dirigentes de empresas e empregados que desejam fazer algo no campo social"*. A questão da visão dos "stakeholders" não é abordada, como nos demais estudos já citados.

O trabalho é relevante porque:

- a) oferece um modelo teórico que pode ser aplicado em pesquisas futuras;
- b) os empregados constituem um grupo de "stakeholders" com forte poder de influência sobre os negócios de uma corporação;
- c) os empregados são um grupo de "stakeholders" muito sensíveis às decisões de negócio, e em particular às decisões sobre ações sociais corporativas;
- d) é importante para o administrador conhecer a opinião de "stakeholders" antes de tomar decisões de negócios que os afetem;
- e) a revisão da literatura não encontrou trabalhos focalizados na opinião desses "stakeholders".

1.5. Contribuições do estudo

Acredita-se que os empregados não sejam contrários ao comportamento social eventualmente empreendido pelos administradores, desde que suas ações não os afetem negativamente. Pelo contrário, se for mostrado que há benefícios, uma eventual indiferença ao comportamento social daria lugar à exigência para que a empresa incorpore ações sociais à sua gestão. A principal contribuição deste estudo é o modelo teórico analítico que permite ao administrador verificar as hipóteses assumidas sobre as opiniões dos "stakeholders".

Espera-se que o conhecimento extraído desta pesquisa possa ajudar a orientar aqueles que hesitam em aderir ao movimento social, servindo de instrumento de convencimento dos administradores, na medida em que se percebe o apoio de "stakeholders" a essas atividades.

Também se espera que os resultados sirvam como parâmetros para os administradores que já decidiram incorporar ações sociais à estratégia da empresa, mas que têm dúvidas sobre por onde começar.

REVISÃO DA LITERATURA

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. As Teorias Éticas

Segundo Vázquez (2000), ética é a "*teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade*", ou seja, é a ciência de uma determinada forma de comportamento humano. A palavra vem do grego *ethos*, que pode ser traduzida como "modo de ser" ou "caráter".

Como ciência, a ética dedica-se à teorização, doutrina e pesquisa, preocupando-se com situações abstratas a respeito dos atos e formas de comportamento que podem afetar outras pessoas. Alguns dos princípios mais importantes serão apresentados. Vários conceitos estão apoiados nas notas de aula do Prof. Barbieri (2001)³.

Entre os pensamentos filosóficos tradicionais sobre o comportamento humano, a chamada ética da virtudes é talvez a mais antiga, e foi construída pelas idéias de Sócrates, Platão e Aristóteles. Vázquez (2000) discorre sobre essas idéias, cujos pontos principais serão resumidos em seguida. Para Sócrates, o ser humano é um ser moral, e a finalidade da ética é a prática do bem, o qual, por sua vez, é representado pela felicidade da alma. O conhecimento é o meio para praticar o bem (virtude) e a ignorância é a origem do mal (vício). Sua máxima "conhece-te a ti mesmo" refere-se ao saber fundamental, que é o saber a respeito do ser humano. Quando o homem conhece o bem, não pode deixar de praticá-lo, sente-se dono de si mesmo e, conseqüentemente, é feliz. A ética de Sócrates é conhecida como racionalista. A ética de Platão depende de sua concepção metafísica (dualismo entre o mundo sensível e o mundo das idéias) e da sua doutrina da alma (que consta de três partes: razão, vontade e apetite). No Estado ideal concebido por Platão em *A República*, cada parte da alma corresponde a uma classe: a classe dos governantes corresponde à razão, sendo a prudência sua virtude; a dos guerreiros corresponde à vontade, e a fortaleza é a sua virtude; a dos artesãos e comerciantes corresponde ao apetite, tendo a temperança como sua virtude. O homem bom é aquele que pratica as virtudes de sua classe. Aristóteles era contrário ao

³ BARBIERI, J. C. – Notas de aula da disciplina Ética, Estratégia e Responsabilidade Social – São Paulo: Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado, 2001

dualismo de Platão, defendendo que a idéia não existe separada do homem. Para ele, toda a arte e toda a indagação, bem como toda ação e todo propósito visam algum bem. A finalidade das atividades humanas seria alcançar a felicidade, a qual, por sua vez, consiste na vida teórica e contemplativa que leva ao conhecimento (ócio). Essa vida se realiza mediante a prática de certos modos de agir (hábitos), que são as virtudes, plenamente adequadas à obtenção da felicidade. Aristóteles classificava as virtudes em intelectuais ou dianoéticas (que operam na razão) e práticas ou éticas (que operam nas paixões e apetites, no irracional), e afirmava que a virtude está no meio termo entre o excesso e a falta, que são extremos instáveis e prejudiciais. Assim, por exemplo, o valor da virtude "coragem" está entre "temeridade" e "covardia". A ética de Aristóteles é ligada à sua filosofia política, e a comunidade social e política (*polis*) é o meio no qual a conduta moral deve ser praticada para se alcançar a vida plena, a felicidade. O homem só pode viver na *polis*, por ser um animal político, ou seja, social.

Uma linha de pensamento ético muito importante é a deontologia, palavra que vem do grego *deon*, que significa "dever". Na ética deontológica, destaca-se a filosofia Kantiana e a chamada "alternativa contratualista", esta última desenvolvida principalmente pelos filósofos John Locke e John Rawls. Kant acreditava que o raciocínio ético deveria preocupar-se com ações racionais e utilizar preceitos universais, aplicáveis a todas as ações humanas (DONALDSON e WERHANE, 1999). De acordo com Kant, a razão deve guiar a vontade na busca dos princípios da moral. Nesse caso, o resultado da ação é chamado por Kant de "dever". Um ato da vontade bom e livre não é praticado por inclinação (desvio moral), mas porque há razões certas para fazê-lo. O valor moral reside no ato em si, e não em suas conseqüências. Kant afirmava que "dever" é agir respeitando outros seres racionais, ligando esse conceito ao princípio universal formulado por ele e conhecido como imperativo categórico, o qual é expresso de duas maneiras:

- a) *"uma pessoa deveria somente agir de modo que o princípio do ato dessa pessoa pudesse torna-se uma lei universal de ação humana num mundo no qual a pessoa tivesse esperança de viver"*
- b) *"uma pessoa deveria tratar os outros como tendo valor intrínseco neles mesmos, e não meramente como um meio para alcançar seus próprios fins"*

A alternativa contratualista de Locke e Raws é uma ética deontológica um pouco diferente da ética Kantiana porque focaliza menos as ações e mais os princípios que governam a sociedade (DONALDSON e WERHANE, 1999). Esses princípios deveriam ser formulados a partir de uma situação imaginária sem leis, nem convenções sociais, nem estado político. Nesse "estado da natureza", as pessoas racionais se reuniriam para formular princípios ou regras que governariam as comunidades. Ver a Teoria do Contrato Social, em 2.2.3..

O consequencialismo é outra teoria ética da maior importância. Seu raciocínio focaliza as consequências das ações humanas, as quais são avaliadas em função da eficácia do atingimento dos resultados desejados (DONALDSON e WERHANE, 1999). Essas teorias também são conhecidas como *teleológicas*, do grego *telos* = "fim". Os autores citados destacam dois tipos de teoria consequencial: o egoísmo ético e o utilitarismo. O primeiro diz que a ação certa é aquela que maximiza o que é bom para mim (ou que causa-me menor dano). A única e básica obrigação de um indivíduo seria conseguir para si mesmo a maior proporção de bem em relação ao mal. O utilitarismo diz que a ação correta deve maximizar o que é bom para todos. Para Jeremy Bentham (1748-1832), uma ação é correta "se produz o maior equilíbrio entre felicidade e infelicidade à luz de ações alternativas" (o *útil* = prazer). Para Stuart Mill (1806-1876), a otimização do bom era "a maior felicidade para o maior número de pessoas" (o *útil* = felicidade) (DONALDSON e WERHANE, 1999).

Há uma linha de pensamento ético que é frequentemente confundida com o utilitarismo: o pragmatismo, nascido e difundido nos Estados Unidos, em função do progresso científico e do desenvolvimento do "espírito de empresa" (VAZQUEZ, 2000). No pragmatismo, o *útil* é identificado com a verdade e equivale à eficácia na obtenção de um fim desejado, e na obtenção do êxito. Nesse caso, não há preocupação na maximização do bem para o maior número de pessoas, mas sim a obtenção do resultado esperado, pura e simplesmente. O valor do bom, portanto, varia de acordo com cada situação.

2.2. As Teorias Normativas da Ética dos Negócios

As teorias normativas da ética dos negócios são guias de princípios que procuram expressar numa linguagem acessível ao homem comum das organizações os comportamentos éticos que

deveriam orientá-lo na condução dos negócios. Atualmente, as três principais são a Teoria dos "Stockholders", a Teoria dos "Stakeholders" e a Teoria do Contrato Social, também chamada Contratualismo. Uma revisão dessas teorias é muito importante para este trabalho pois as eventuais ações sociais promovidas pelas organizações são conduzidas pelos administradores que, por sua vez, são agentes que devem orientar-se por princípios éticos e por diretrizes estabelecidas pelos donos do negócio. Dependendo da visão destes últimos, uma das linhas teóricas de princípios éticos deveria ser escolhida.

2.2.1. A Teoria dos "Stockholders"

A teoria dos "stockholders" (acionistas) diz que a principal função da empresa é *maximizar o retorno sobre o investimento dos donos do negócio*. De acordo com essa teoria, os negócios são meros arranjos pelos quais um grupo de pessoas, os acionistas, adiantam capital a outro grupo, os gerentes, para ser usado para atingir fins específicos e pelos quais os acionistas recebem seus dividendos sob uma condição de risco. Sob esta visão, os gerentes são agentes dos acionistas. Eles são investidos de poder pelos acionistas, mas são limitados pela sua relação de agência para agir exclusivamente para os propósitos delineados pelos principais acionistas. De acordo com esse pensamento, as demais partes que se relacionam com o negócio não deveriam influenciar as decisões tomadas pela empresa, tampouco seus interesses privados deveriam ser levados em conta. Isto significa que um negócio não pode ter outras responsabilidades senão a de gerar lucros, e que os gerentes são obrigados a seguir as direções apontadas pelos acionistas, quaisquer que sejam essas direções (HASNAS, 1998).

A empresa se relaciona com os acionistas através de um fluxo de interesses de "mão dupla", ou seja, os acionistas provém o capital necessário à empresa e dela recebem seus dividendos na sua forma maximizada. As decisões estratégicas são tomadas em função desse fluxo de interesses. Os clientes diretos e os consumidores finais recebem da empresa a atenção necessária em relação aos seus interesses (mas o fim é sempre a maximização do retorno aos acionistas), e os demais "stakeholders" apenas cumprem com suas obrigações assumidas com a empresa, ficando fora do cenário das decisões estratégicas.

Friedman (1988), Prêmio Nobel de Economia em 1976, diz que não faz sentido atribuir responsabilidades sociais ao negócio, porque somente pessoas podem ter responsabilidades. Segundo ele:

"Há uma e somente uma responsabilidade social do capital: usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude".

Assim, o argumento mais freqüentemente usado para apoiar esta teoria é que não há nenhuma justificativa para reivindicar que negócios ou mesmo homens de negócios tenham quaisquer responsabilidades sociais senão outra que legal e honestamente maximizar os lucros da empresa.

Outro argumento usado para suportar a teoria é de que os gerentes recebem dinheiro adiantado pelos acionistas, sob a condição de que seja usado de acordo com seus desejos. Se os gerentes aceitam o dinheiro nesta condição e o gastam para atingir metas sociais não autorizadas, eles estariam violando este acordo e gastando o dinheiro de outras pessoas sem seu consentimento, o que é errado (HASNAS, 1998).

2.2.2. A Teoria dos "Stakeholders"

A teoria dos "stakeholders" diz que o negócio *deve levar em conta os interesses desses grupos*. Há três aspectos da teoria dos "stakeholders": o *descritivo*, que se preocupa se os interesses dos "stakeholders" estão sendo levados em conta; o *instrumental*, que lida com o impacto que os "stakeholders" podem ter em termos de eficácia corporativa; e o *normativo*, que explora as razões pelas quais as corporações deveriam considerar os interesses dos "stakeholders" (GIBSON, 2000).

Para Hasnas (1998), a expressão "teoria dos 'stakeholders'" é freqüentemente usada tanto para se referir a uma teoria empírica de gerenciamento quanto para uma teoria normativa de ética dos negócios, sem fazer uma clara distinção entre ambos:

Como teoria empírica de gerenciamento, ela assume que um gerenciamento eficaz requer a atenção e a consideração balanceada dos interesses de todos os "stakeholders". Assim, como teoria empírica, a teoria dos "stakeholders" afirma que o sucesso financeiro de um negócio pode ser melhor alcançado dando-se aos acionistas, clientes, empregados, fornecedores, gerentes e comunidade local a consideração apropriada e adotando-se políticas que produzem o balanço otimizado entre eles.

Quando vista como uma teoria empírica de gerenciamento projetada para prescrever um método de melhorar o desempenho do negócio, a teoria dos "stakeholders" não implica que o negócio deva ter quaisquer responsabilidades sociais, e é perfeitamente consistente com a teoria dos "stockholders", uma vez que está sendo afirmado que *a melhor maneira de melhorar o retorno dos acionistas* é dar atenção aos interesses legítimos de todos os "stakeholders" (HASNAS, 1998).

Como teoria normativa, a teoria dos "stakeholders" afirma que, *sem considerar se o gerenciamento dos "stakeholders" leva a um melhor desempenho financeiro*, os gerentes deveriam administrar o negócio para o benefício de todos os "stakeholders". Ela vê a empresa não como um mecanismo para aumentar o retorno financeiro dos acionistas, mas como um veículo para coordenar os interesses dos "stakeholders" e vê a administração como tendo uma relação fiduciária não apenas com os acionistas, mas com todos os "stakeholders". Quando houver conflito de interesses, os gerentes devem resolvê-los de modo a obter o melhor equilíbrio entre eles, o que significa que em algumas vezes poderá ocorrer que os gerentes sejam obrigados a sacrificar, pelo menos parcialmente, os interesses dos acionistas em prol dos demais "stakeholders". Logo, na sua forma normativa, a teoria dos "stakeholders" implica que os negócios tem *reais* responsabilidades sociais, pois quando falamos desses interesses, também estamos falando dos interesses dos empregados, da comunidade e da preservação do meio ambiente, de uma forma independente do retorno financeiro.

A teoria dos "stakeholders" sustenta que a obrigação fundamental do administrador não é maximizar o sucesso financeiro da empresa, mas *assegurar sua sobrevivência através do balanço das reivindicações conflitantes dos múltiplos "stakeholders"*. Esta obrigação deve ser encontrada agindo-se de acordo com dois princípios do gerenciamento dos "stakeholders" (HASNAS, 1998):

1. Princípio da legitimidade corporativa: *'a organização deveria ser administrada para o benefício de todos os seus "stakeholders": seus clientes, fornecedores, proprietários, empregados e comunidades locais. Os direitos desses grupos devem ser assegurados e, além disso, os grupos devem participar, em algum sentido, das decisões que afetam substancialmente seu bem-estar'*.
2. Princípio fiduciário: *'a administração sustenta um relacionamento fiduciário (de boa fé) com os "stakeholders" e com a organização como uma entidade abstrata. Deve agir no interesse dos "stakeholders" como seu agente, e no interesse da organização para assegurar a sobrevivência da empresa, salvaguardando os suportes de longo prazo de cada grupo'*.

2.2.3. A Teoria do Contrato Social

A terceira teoria normativa da ética dos negócios, a teoria do contrato social, compreende uma família de teorias relacionadas e, de certa forma, ainda está em processo de formação. Em sua forma mais amplamente aceita, afirma que *todos os negócios são eticamente obrigados a melhorar o bem-estar da sociedade através da satisfação do consumidor e dos interesses dos empregados sem violar quaisquer dos princípios gerais de justiça*. Hasnas (1998) faz uma análise interessante também sobre esta teoria em desenvolvimento, que é resumida a seguir.

A teoria do contrato social é baseada no conceito tradicional de um contrato social, um acordo implícito entre a sociedade e um entidade artificial no qual a sociedade reconhece a existência da entidade na condição de que ela serve aos interesses da sociedade em certos modos específicos. É modelada nas teorias de contrato social político de pensadores como Thomas Hobbes, John Locke, e Jean-Jacques Rousseau. Esses pensadores tentaram imaginar como seria a vida na ausência do Estado, ou seja, "no estado da natureza" e perguntaram quais condições teriam que ser encontradas para os cidadãos que concordassem em formar um governo. As obrigações do governo para com seus cidadãos foram, então, derivadas desse acordo.

De modo análogo, a teoria normativa do contrato social da ética dos negócios começa imaginando uma sociedade sem organizações complexas, isto é, um estado de "produção individual", e prossegue perguntando que condições teriam que ser encontradas para os membros de tal sociedade que concordassem que negócios pudessem ser formados. As obrigações éticas dos negócios para com os membros individuais da sociedade são então derivadas dos termos desse acordo. Assim, a teoria do contrato social postula um contrato implícito entre os membros da sociedade e os negócios, no qual os membros da sociedade concedem aos negócios o direito de existir em troca de certos benefícios específicos.

Ao conceder aos negócios o direito de existir, os membros da sociedade lhes dão reconhecimento legal e os autorizam a possuir e usar terras e recursos naturais e a admitir os membros da sociedade como empregados. A questão, então, passa a ser o que os membros da sociedade exigiriam em troca. A idéia geral é de que as vantagens exigidas das organizações em benefício da sociedade sobrepujassem os transtornos, de modo que o bem-estar geral pudesse ser promovido. As organizações exploradoras deveriam trazer vantagens especiais e minimizar as desvantagens, dentro dos limites dos princípios gerais de justiça.

Esta generalização pode ser pensada a partir de uma ascensão a um contrato social de dois termos: o termo de bem-estar social e o termo de justiça.

O termo de bem-estar social reconhece que os membros da sociedade estarão dispostos a autorizar a existência de negócios somente se houver um ganho para eles, ganho este que os membros esperam obter como consumidores ou como empregados. Contudo, os negócios também podem ter efeitos negativos sobre consumidores (como poluição do meio ambiente, devastação dos recursos naturais e mau uso do poder político) e empregados (como más condições de trabalho, trabalho monótono, etc).

O termo de justiça reconhece que os membros da sociedade estarão dispostos a autorizar a existência de negócios somente se os negócios concordarem em permanecer dentro dos limites dos princípios gerais de justiça.

Em geral, a teoria do contrato social sustenta que os gerentes são eticamente obrigados a agir de acordo com ambos os termos - do bem-estar social e da justiça. Quando plenamente

especificados, estes termos impõem significantes responsabilidades sociais aos gerentes dos negócios.

2.3. Normas, códigos de conduta e princípios éticos

A literatura sobre desempenho social corporativo, responsabilidade social, e responsividade social diz que as empresas têm responsabilidades sociais que podem ou não reforçar o objetivo de lucro. Ela sugere que as empresas que pretendem ser socialmente responsáveis adotem códigos voluntários de conduta. Os administradores querem tais códigos porque eles são "a coisa certa ou ética a fazer", mesmo que não gerem lucro quantificáveis (PRAKASH, 2000).

Prakash (2000) sustenta que, de um modo similar, a teoria dos "stakeholders" sugere que as firmas deveriam desenhar políticas que levem em conta as preferências de múltiplos "stakeholders". No projeto, monitoração e aplicação de códigos voluntários, uma ampla gama de "stakeholders" poderia ser envolvida, de modo que tais códigos pudessem ser vistos como uma resposta da indústria às preocupações desses múltiplos "stakeholders".

Alguns dos principais princípios, normas e códigos de conduta são apresentados a seguir e um agrupamento das essências desses códigos será feita no desenvolvimento do modelo teórico.

2.3.1. Atuação Responsável

Nos anos 80, no auge de seu desempenho econômico, a indústria química norte americana viu sua credibilidade perante os legisladores, opinião pública e outros "stakeholders" erodir-se graças a sérios acidentes como os da Union Carbide em Bhopal (1984) e Institute, West Virginia (1985), o qual mostrou que tragédias como a de Bhopal também poderiam ocorrer dentro dos Estados Unidos. Conseqüentemente, "stakeholders", cidadãos e grupos de comunidades exigiram rígidas intervenções regulatórias. A indústria química, porém, através da Chemical Manufacturers Association (CMA) já havia se antecipado em 1983, quando

desenvolveu uma declaração de princípios que viria a se tornar a base do *Responsible Care*, que foi lançado no Canadá em 1985 e nos Estados Unidos em 1988 (PRAKASH, 2000).

Prakash (2000) define o *Responsible Care* como um código voluntário de conduta desenvolvido, monitorado e imposto pela CMA. De acordo com o autor, muitas de suas políticas estão além da conformidade legal, o que significa que são mais severas do que os requisitos da lei existente.

A indústria química brasileira adotou desde 1992 uma versão brasileira do *Responsible Care*. No seu aspecto mais abrangente, além da proteção ao meio ambiente, o programa inclui a segurança das instalações, processos e produtos, e a preservação da saúde ocupacional dos trabalhadores por parte das empresas do setor e das empresas que fazem parte da cadeia produtiva. O Programa, desenhado para a indústria química, é flexível e permite atender às necessidades específicas de cada empresa. O Atuação Responsável está estruturado em seis elementos (ABIQUIM, 2000):

1. *Princípios Diretivos*: são padrões éticos (12 princípios) que norteiam as ações da indústria química brasileira nas questões de saúde, segurança e meio ambiente (ver anexo 2.1.).
2. *Códigos de Práticas Gerenciais*: são seis documentos que fixam o conteúdo dos programas internos de saúde, segurança e meio ambiente das empresas.
3. *Comissões de Lideranças Empresariais*: foros de debates e troca de experiências
4. *Conselhos Comunitários Consultivos*: contam com a participação de membros da comunidade e buscam estreitar o diálogo da indústria com seus potenciais interessados.
5. *Avaliação do Progresso*: sistematizada e feita pelas próprias empresas e por terceiros.
6. *Difusão da Cadeia Produtiva*: tem o objetivo de integrar os clientes e fornecedores da indústria ao Programa, e inicia-se com parcerias com transportadores e distribuidores.

2.3.2. A Norma SA8000

O CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) foi fundado em 1997 e tem conduzido o desenvolvimento da Social Accountability 8000 (SA8000), um sistema que define um conjunto de padrões auditáveis, e um processo de auditoria independente para a

proteção dos direitos dos trabalhadores. A norma foi lançada em junho de 1998 e a Avon foi a primeira companhia a receber a certificação, sendo a SGS-IS, uma firma suíça de inspeção e certificação, a primeira a receber o crédito como certificadora SA8000 (LIUBICIC, 1998; ZUCKERMAN, 1998).

Baseado nos princípios das normas internacionais de direitos humanos da Organização Internacional da Mão-de-Obra, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos, a SA8000 cobre nove áreas que compõem os requisitos de responsabilidade social da norma (CEPAA, 1998) (ver anexo 2.2):

1. Trabalho infantil
2. Trabalho forçado
3. Saúde e segurança
4. Liberdade de associação e direito à negociação coletiva
5. Discriminação
6. Práticas disciplinares
7. Horário de trabalho
8. Remuneração
9. Sistemas de gestão

A norma especifica esses requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa: a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar os temas que ela possa controlar ou influenciar; b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos da norma.

A norma também exige o respeito às leis nacionais e outras aplicáveis, bem como o respeito aos princípios de diversos instrumentos internacionais, os quais explicita em seu escopo.

Faz parte da norma um conjunto de onze definições: empresa, fornecedor, subcontratado, ação de reparação, ação corretiva, parte interessada, criança, trabalhador jovem, trabalho infantil, trabalho forçado, e reparação de crianças.

O sistema SA8000 é modelado nos padrões da conhecida ISO 9000, servindo-se da experiência comprovada dos métodos de auditoria dessa norma. Os méritos são igualmente semelhantes: especificar ações preventivas e corretivas; encorajar a melhoria contínua; focalizar nos sistemas de administração e documentação, provendo eficácia desses sistemas. Porém, segundo Zuckerman (1998), difere da ISO 9000 no que se refere à inclusão de requisitos de desempenho e requisitos de sistema, como por exemplo, pagamento de salários que encontrem as necessidades básicas dos empregados, exigência de ambiente seguro, proibição de trabalho infantil ou forçado e semana de trabalho de 48 horas, no máximo.

A SA8000 ainda inclui três elementos essenciais para auditoria social (CEPAA, 1998):

1. Conjunto de padrões de desempenho específicos com requisitos mínimos (já citado);
2. Os auditores devem consultar e aprender com partes interessadas, tais como ONGs, sindicatos e trabalhadores;
3. Um mecanismo de queixas e apelos permite que trabalhadores individuais, organizações e outras partes interessadas tragam adiante questões de não-conformidades à instalações certificadas.

No verão de 2000 a CEPAA passou a chamar-se Social Accountability International (SAI), estabelecida para desenvolver e verificar a implementação dos padrões de responsabilidade social corporativa, o primeiro dos quais é a SA8000. A missão da SAI torna as organizações socialmente responsáveis através de:

- Convidar "stakeholders" chaves a desenvolver padrões voluntários baseados em consenso;
- Habilitar organizações qualificadas a verificar conformidade;
- Promover a compreensão e encorajar a implementação de tais padrões mundialmente.

Um ponto interessante é que a habilitação não é restrita às entidades corporativas que tradicionalmente cuidam das certificações. A SAI encoraja as ONGs a se habilitarem como entidades certificadoras, que são a chave da força e eficácia do processo SA8000 ⁴.

2.3.3. A norma AA1000

A *AccountAbility 1000* (AA 1000) foi lançada em Copenhague, em novembro de 1999, como um novo guia para organizações que encaram a administração de desafios éticos. A norma provê tanto uma estrutura que as organizações podem usar para compreender e melhorar seus desempenhos éticos, quanto um meio para se julgar a validade das alegações éticas feitas.

A versão preliminar da norma foi desenvolvida pelo ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) num processo que incluiu extensa consulta a seus associados. O desenvolvimento da estrutura foi formulado a partir das melhores práticas em responsabilidade social e ética, auditoria e relato, bem como a partir da análise de acadêmicos, das organizações da sociedade civil, e das normas de responsabilidade social existentes.

A AA 1000 (ver anexo 2.3.) compreende princípios e um conjunto de normas de processo que cobrem (ISEA, 1999):

1. *Planejamento*. Os valores sociais e éticos da organização e dos "stakeholders" são identificados.
2. *Computação*. O objetivo do processo é identificado, a informação é coletada e analisada, os indicadores e metas são identificados, e um plano de melhoria é desenvolvido.
3. *Auditoria e relato*. Um relatório é extraído e compartilhado com os "stakeholders".
4. *Integração de sistemas*. São criados sistemas de gerenciamento e coleta de informações, implementação de valores e auditoria interna, que são desenvolvidos para reforçar e integrar o processo da melhor maneira possível.
5. *Comprometimento dos "stakeholders"*. A organização, durante as várias etapas do processo, mantém-se em contato direto com seus grupos de interesse. O envolvimento dos "stakeholders" é o coração da AA1000. O objetivo é criar relações estáveis, de modo a melhorar a responsabilidade e o desempenho da organização, através do apoio e da confiança de seus "stakeholders".

⁴ As informações sem citação sobre a norma SA8000 foram obtidas do "site" www.cepaa.org acessado em julho de 2001

A AA1000 não é uma norma certificável, mas incorpora uma norma de auditoria através da qual as organizações proporcionarão confiança a seus "stakeholders", no que diz respeito à responsabilidade social e ética, auditoria e relato.

A norma procura tratar os conflitos de interesse que as organizações têm com os "stakeholders", e a falta de consenso entre os grupos de "stakeholders" sem, no entanto, prescrever a resolução desses conflitos. Por outro lado, fornece um processo para as organizações iniciarem o tratamento deles, através do comprometimento dos "stakeholders" em encontrar um denominador comum e estabelecer um clima de confiança.

A AA1000 está focalizada na melhoria do desempenho geral das organizações que a adotam. Portanto, apoia as melhorias no desempenho financeiro, o valor da organização a longo prazo para os acionistas e proprietários através da melhoria do desempenho ético e social e também, indiretamente, o desempenho ambiental e econômico.

A estrutura da AA1000 é composta por três conjuntos (ISEA, 1999):

- A norma:
 - auditoria e garantia da qualidade;
 - integração da AA1000;
 - comprometimento dos "stakeholders"
- As diretrizes:
 - avaliação da responsabilidade social;
 - primeiros passos
- A qualificação:
 - qualificação profissional ⁵

⁵ As informações sem citação sobre a norma AA1000 foram obtidas do "site" www.accountability.org.uk acessado em julho de 2001

2.3.4. *Princípios Caux*

O primeiro código de ética internacional para empresas foi criado em 1994, na Suíça, por um grupo de líderes de negócios da Europa, Japão e Estados Unidos. Os Princípios Caux são baseados nos Princípios Minnesota, os quais se originaram do Minnesota Center for Corporate Responsibility (MCCR), afiliado à Universidade St. Thomas, Minnesota (CARLSON e BLODGETT, 1997).

O código baseia-se em dois ideais éticos: o princípio japonês do Kyosei e o conceito de "dignidade humana". Kyosei significa viver e trabalhar em conjunto para o bem comum. "Dignidade humana" refere-se ao valor sagrado de cada pessoa como indivíduo e não como um instrumento para se alcançar o propósito de terceiros (CURTIN, 1996; CARLSON e BLODGETT, 1997).

O fórum que criou e mantém os *Princípios de Negócios* é chamado de Mesa Redonda de Caux, e seus participantes encontram-se todos os anos em Mountain House, Caux, Suíça. É uma organização independente sustentada por seus participantes, os quais acreditam que os negócios devem assumir um papel de liderança no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, livre e transparente, levando a uma maior prosperidade mundial e de recursos mais sustentáveis. A organização busca motivar e mobilizar líderes de negócios a serem uma força para uma mudança positiva baseada em seus princípios.

2.3.4.1. As crenças da Mesa Redonda de Caux

- A responsabilidade primária da corporação é conduzir suas operações proficientemente, isto é, ser tecnologicamente inovadora, competitiva e financeiramente saudável.
- As corporações devem ser cada vez mais responsivas a questões que afetam os ambientes físico, social e econômico, não apenas por causa de seus impactos nos negócios, mas também por um sentido pró-ativo de responsabilidade.
- As corporações precisam considerar o balanço entre os interesses de curto e de longo prazo do empreendimento e seus "stakeholders".

- Encontrar os objetivos e critérios de desempenho tradicionais não é suficiente. Padrões voluntários que excedem os requisitos da lei são necessários para o desenvolvimento de práticas sustentáveis. A "licença da sociedade para operar" tem que ser conquistada.
- As corporações deveriam liderar pelo exemplo através de práticas de negócios que são éticas e transparentes, e que refletem um compromisso com a dignidade humana, com a liberdade política e econômica, e com a preservação do planeta.
- As corporações não podem agir sozinhas, mas deveriam buscar a solução de questões globais, através de esforços cooperativos com governos, outras instituições e comunidades locais.

2.3.4.2. Questões globais e prioridades

- *O dilema do emprego.* A organização tem apontado para a necessidade de criação de empregos nos últimos anos, o que envolve um conjunto complexo de questões. Acredita que os negócios têm a responsabilidade de prover condições de trabalho que respeitem a saúde e a dignidade de cada empregado, e de prover trabalho e remuneração que melhorem as condições de vida dos trabalhadores e de suas famílias.
- *Práticas e valores sustentáveis.* A organização acredita que o critério de desempenho de curto prazo tem de ser balanceado contra as considerações de longo prazo envolvendo os efeitos do negócio sobre os seus ambientes e sobre sua sustentabilidade. As atitudes, padrões e práticas devem exceder os requisitos legais. Os negócios precisam monitorar o impacto de seus produtos e serviços e sustentar valores com os quais a sociedade se intensificará.
- *Confiança, honestidade e transparência.* A organização acredita que os negócios, bem como as profissões, têm o dever para com o resto da sociedade de serem confiáveis, honestos e transparentes em suas transações. A suspeita pública de comportamentos e motivos de negócios é uma influência negativa que pode levar à legislação restritiva e pode ameaçar a criação de empregos e outros benefícios potenciais à sociedade. Uma perda de confiança pode resultar numa revogação virtual da "licença para operar", no interesse público.
- *Colaboração e parceria para ação.* A organização acredita que as soluções das questões globais complexas requerem esforços cooperativos dos negócios, governo e outras

instituições. Trabalhando juntos, eles podem aplicar modelos locais a situações internacionais e encontrar soluções de múltiplas faces para problemas complexos.

2.3.4.3. Os Princípios

Os princípios estão organizados em três seções: a Seção 1 contém um preâmbulo onde se reconhecem os efeitos da globalização sobre as empresas e sobre os indivíduos. A Seção 2 contém os Princípios Gerais a serem seguidos pelas empresas. A Seção 3 descreve os princípios a serem observados pelas empresas em suas relações com seus "stakeholders".

- Seção 1 – Preâmbulo (CURTIN, 1996).
 - A mobilidade do emprego e do capital está convertendo os negócios em atividades globais em suas transações e em seus efeitos.
 - As leis e as forças de mercado são guias insuficientes para a conduta das empresas
 - A responsabilidade pelas ações e políticas de uma corporação e o respeito pela dignidade e pelos interesses de seus investidores são fundamentais.
 - Valores compartilhados são fundamentais para que se criem relacionamentos de negócios estáveis, que levem a uma comunidade global sustentável.

- Seção 2 – Princípios Gerais (CURTIN, 1996; BULLER *et al*, 1997; CARLSON e BLODGETT, 1997; DAVIDS, 1999).
 1. *As responsabilidades das empresas*: de acionistas a "stakeholders".
 2. *O impacto econômico e social dos negócios*: rumo à inovação, justiça e comunidade mundial.
 3. *Comportamento empresarial*: da letra da lei a um espírito da verdade.
 4. *Respeito às regras*: das tensões comerciais à cooperação.
 5. *Apoio ao comércio multilateral*: do isolamento à comunidade mundial.
 6. *Respeito pelo meio-ambiente*: da proteção ao engrandecimento.
 7. *Condenação de operações ilícitas*: do lucro à paz.

- Seção 3 – Princípios do Investidor (CURTIN, 1996).
 - *Clientes*: acreditamos no tratamento com dignidade de todos os clientes, e que esses clientes não são apenas aqueles que diretamente adquirem nossos produtos e serviços, mas também aqueles que os adquirem através de canais de mercado organizados.
 - *Empregados*: acreditamos na dignidade de todo empregado e temos responsabilidades para com eles.
 - *Proprietários e investidores*: acreditamos em honrar a confiança que os investidores depositam em nós.
 - *Fornecedores*: partimos da certeza de que nosso relacionamento com fornecedores e subcontratantes devem ser baseados em respeito mútuo.
 - *Concorrentes*: acreditamos que a concorrência econômica justa é uma das premissas básicas para aumentar a riqueza das nações e tornar possível a distribuição justa dos bens e serviços.
 - *Comunidades*: acreditamos que como cidadãos de empresa global podemos contribuir, mesmo em pequena extensão, com as forças de reforma e de direitos humanos como as que trabalham nas comunidades em que operamos ⁶.

2.3.5. Princípios Sullivan

Os Princípios Sullivan foram um código de conduta adotado nos anos 70 e 80 por multinacionais norte americanas que faziam negócios na África do Sul. Foram criados em 1977 pelo Reverendo Leon Sullivan, um ministro batista que, ao mesmo tempo, ocupava uma posição no quadro de diretores da General Motors Corporation. As "empresas de Sullivan" comprometeram-se inicialmente a acabar com a segregação racial nos locais de trabalho, a adotar política de emprego não-discriminatória, a pagamentos iguais por trabalhos comparáveis, a treinamento gerencial, técnico e administrativo a negros e outros não-brancos, a um aumento no número de negros e outros não-brancos em posições gerenciais, e a melhoramentos em instalações escolares, recreativas e de saúde dos empregados (LIUBICIC, 1998).

⁶ As informações sem citação sobre os Princípios Caux foram obtidas diretamente no "site" www.cauxroundtable.org acessado em julho de 2001.

Liubicic (1998) relata que os signatários pagavam milhares de dólares por ano para que fossem auditados pela consultoria Arthur D. Little, a qual publicava seus resultados como forma de exercer pressão através dos pares, consumidores e investidores. Em 1977 havia 12 empresas signatárias, número que aumentou para 147 em 1982. Ao longo dos anos, Sullivan foi acrescentando novos requisitos aos Princípios, tais como reconhecimento dos sindicatos, piso salarial, apoio ao fim do *apartheid*, etc. Em 1987, contudo, frustrado com a existência continuada do *apartheid* na África do Sul, o Reverendo Sullivan retirou seu apoio aos Princípios e convidou ao desinvestimento total.

O autor afirma que, apesar da falha em relação ao *apartheid*, os Princípios Sullivan tiveram efeitos positivos significativos, resultando no fim da segregação para aproximadamente 50 mil trabalhadores por ano, e investimentos significativos na educação não-segregada e na infra-estrutura para negros na África do Sul, entre outros efeitos. Os Princípios inspiraram os códigos de outros países e estabeleceram um novo padrão para decisões de investimentos tomadas por investidores institucionais

2.3.5.1. Os Princípios Originais (MALONE & GOODIN, 1997; McMILLAN, 1996; VOGL, A.J., 2000)

1. Não-segregação de raças em instalações de refeitórios, lazer e trabalho
2. Práticas de emprego iguais e justas para todos os empregados
3. Pagamento igual para todos os empregados que fazem trabalho igual ou comparável no mesmo período de tempo.
4. Iniciação e desenvolvimento de programas de treinamento que prepararão, em número substancial, pretos e outros não-brancos para cargos de supervisão, administrativos, de escritório e técnicos.
5. Aumento do número de pretos e outros não-brancos em posições de gerência e supervisão.
6. Melhorar a qualidade de vida dos empregados externa ao ambiente de trabalho, em áreas como moradia, transporte, educação, recreação e instalações de saúde.

2.4. Indicadores e instrumentos de medição de responsabilidade social

Os indicadores de responsabilidade social e outros instrumentos como o balanço social são criados para avaliarem o grau de desenvolvimento em que se encontram as empresas interessadas em medir e divulgar seu desempenho social corporativo. Os instrumentos apresentados aqui farão parte do agrupamento das ações e comportamentos de responsabilidade social corporativa, no desenvolvimento do modelo teórico.

2.4.1. Balanço Social

O Balanço Social é um relatório anual das atividades de âmbito social desenvolvidas por uma empresa, e colocado à disposição de seus empregados, da mídia, dos investidores e da comunidade. Freire e Rebouças (*in*: SILVA e FREIRE, 2001) definem o Balanço Social como:

"o conjunto de informações com base técnico-contábil, gerencial e econômica, capaz de proporcionar uma visão da relação capital-trabalho no que diz respeito a seus diferentes aspectos econômico-sociais".

É um instrumento de avaliação, que permite a medição de quanto a empresa está comprometida com a sociedade. Segundo o modelo 2001 proposto pelo Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais), nele são apontados (ver anexo 2.4.): a) dados sobre receita, lucro e folha de pagamento; b) encargos sociais (indicadores sociais internos); c) contribuições para a sociedade, investimentos na cidadania (indicadores sociais externos); d) investimentos em meio ambiente (indicadores ambientais); e) dados sobre os empregados, admissões, demissões, etc (indicadores do corpo funcional); f) outras informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial. Esses elementos fornecem a informação sintetizada para que o público, investidores, consumidores e empregados vejam o que a empresa está fazendo na área social. É importante porque é uma forma de divulgar e incentivar a responsabilidade social corporativa através do exemplo.

Em junho de 1997, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, deu um grande impulso ao tema da responsabilidade social no Brasil quando lançou uma campanha pela divulgação do Balanço Social, conseguindo apoio de muitas empresas de grande peso no cenário nacional, da Comissão de Valores Mobiliários – autarquia do Ministério da Fazenda – da mídia, e de várias outras instituições importantes (SUCUPIRA e TORRES, *in*: SILVA e FREIRE, 2001).

A obrigatoriedade da publicação do Balanço Social nasceu na França (lei 77.769, de 12 de julho de 1977), também originada por pressões sociais, estas iniciadas pelo movimento estudantil de 1968. Cedendo às pressões, as empresas francesas iniciaram a publicação de relatórios com dados referentes à gestão de pessoal e às ações sociais.

No Brasil, o Projeto de Lei nº 0032/99, de autoria do deputado Paulo Rocha (PT/PA), cria o Balanço Social tornando-o obrigatório para todas as empresas públicas e para as empresas privadas com 100 ou mais empregados, tendo sido apresentado em 03/02/99. Esse projeto de lei é a rerepresentação do projeto nº 3.116/97 das deputadas Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, que terminaram seus mandatos em 31/01/98. O projeto original foi automaticamente arquivado por ter chegado ao final do período de legislatura sem ter sido aprovado (TORRES, *in*: SILVA e FREIRE, 2001).

2.4.2. *A Global Reporting Initiative (GRI)*

A Global Reporting Initiative (2000) se auto define como um acordo internacional multi-"stakeholder", cuja missão é criar e difundir diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, aplicáveis global e voluntariamente pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços, com um propósito, portanto, muito semelhante ao do Balanço Social.

As diretrizes para elaboração dos relatórios de sustentabilidade – também chamados de "relatórios GRI" – abordam três elementos (GRI, 2000):

a) *Econômico*: inclui as informações financeiras e as respectivas declarações

- b) *Ambiental*: inclui os impactos dos processos, produtos e serviços no ar, água, solo, biodiversidade e saúde humana.
- c) *Social*: inclui a saúde e segurança ocupacionais, estabilidade do empregado, direitos laborais, direitos humanos, salários e condições de trabalho nas operações externas

A GRI foi o resultado de um trabalho de cooperação entre a CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e a UNEP (*United Nations Environment Programme*).

Um conjunto grande de organizações como ONGs, consultorias, firmas de contabilidade, associações empresariais, universidades e outros núcleos de interesse têm ajudado a GRI a desenvolver as diretrizes, cuja aplicação é voluntária (GRI, 2000). Ver anexo 2.5.

2.4.3. Indicadores Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – uma ONG brasileira – publica seus indicadores de responsabilidade social, "uma ferramenta para auxiliar a gestão das atividades de responsabilidade social na empresas" (INSTITUTO ETHOS, 2001a).

Segundo o Instituto Ethos (2001a), a aplicação dos indicadores propicia o conhecimento das práticas de responsabilidade social e contribui para que as empresas percebam o valor dessas práticas como investimento e reconheçam o impacto positivo sobre seu próprio desempenho, imagem e sustentabilidade.

A ferramenta de avaliação é composta por 36 indicadores, os quais se dividem entre sete temas: *valores e transparência (5)*, *público interno (9)*, *meio ambiente (5)*, *fornecedores (4)*, *consumidores e clientes (3)*, *comunidade (6)*, e *governo e sociedade (4)*. Os temas também são subdivididos em grupos de indicadores. Ver anexo 2.6.

2.4.4. Vetores de Responsabilidade Social

Melo Neto e Fróes (2000) propõem que seja utilizado um conjunto de indicadores – que os autores chamam de "vetores de responsabilidade social de uma empresa" – para que o processo de gestão empresarial seja direcionado ao fortalecimento da dimensão social da empresa.

Os vetores são:

- V1: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde a empresa atua
- V2: preservação do meio ambiente
- V3: investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável
- V4: comunicações transparentes
- V5: retorno aos acionistas
- V6: sinergia com os parceiros
- V7: satisfação dos clientes e dos consumidores

Os autores sugerem que o grau de responsabilidade social de uma empresa pode ser medido através de uma escala de 0 a 3 para cada vetor:

0 = nenhum grau de responsabilidade social

1 = baixo grau de responsabilidade social

2 = médio

3 = alto

A obtenção de notas 0 ou 1 em um dos dois primeiros vetores seria suficiente para desclassificar a empresa como socialmente responsável.

2.5. A evolução do conceito de responsabilidade social e a visão do "stakeholder"

O propósito deste bloco é estudar a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa e examinar estudos existentes sobre a opinião de "stakeholders" em geral, em

relação à importância das práticas sociais das empresas. A partir desses dados, juntamente com o restante da revisão bibliográfica já apresentada, pode-se construir o modelo teórico pretendido.

2.5.1. A evolução do conceito de responsabilidade social corporativa

Carroll (1999) pesquisou sobre o tema da responsabilidade social corporativa focalizando a evolução de suas definições ao longo dos anos, e concluiu que a preocupação da comunidade dos negócios pela sociedade se deu ao longo de séculos. Seu trabalho *Corporate Social Responsibility*, porém, concentra-se na história dos últimos 50 anos, embora nos anos 30 e 40 já houvessem aparecido referências escritas sobre responsabilidade social.

Segundo o autor, o livro *Social Responsibilities of the Business*, de Howard R. Bowen, publicado em 1953, é um marco do começo do período moderno da literatura sobre este assunto, e Bowen, por isso, deveria ser considerado como o "Pai da Responsabilidade Social Corporativa".

Durante a década de 60, a literatura sobre responsabilidade social corporativa se expande, marcando um esforço significativo para definir o conceito. Nessa década, Keith Davis ficou famoso por sua "Lei de Ferro da Responsabilidade", a qual sustentava que "responsabilidades sociais do homem de negócio precisam ser proporcionais ao seu poder social" (CARROLL, 1999).

Nos anos 70, as definições proliferam, aparecendo com frequência a expressão "desempenho social corporativo". Uma das grandes contribuições nessa década foi dada por S. Prakash Sethi. Num artigo clássico em 1975 ele discutiu as "dimensões do desempenho social corporativo", fazendo distinções entre *obrigação social*, *responsabilidade social*, e *responsividade social*. Segundo o autor, obrigação social é um comportamento corporativo em resposta às forças do mercado ou compulsão legal. Responsabilidade social vai além da obrigação social e implica em trazer comportamento corporativo até um nível onde seja congruente com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho prevaletentes. A

responsividade social é a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais. Esse estágio é antecipatório e preventivo (CARROLL, 1999).

Carroll (1999) ofereceu em 1979 a seguinte definição de responsabilidade social corporativa: *"a responsabilidade social do negócio compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem de organizações a um certo ponto no tempo"*. Para ele, a instituição do negócio é a unidade econômica básica em nossa sociedade. Como tal, ela tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade quer e vendê-los a um lucro. Assim é como o sistema econômico capitalista é projetado e funciona. A sociedade também espera que se obedeça à lei, porque a lei representa as regras básicas do jogo, sob as quais espera-se que o negócio funcione. A responsabilidade ética representa o tipo de comportamento e normas éticas que a sociedade espera que o negócio siga. As responsabilidades discricionárias representam papéis voluntários que o negócio assume, mas para o qual a sociedade não provê uma expectativa tão clara quanto o faz para a responsabilidade ética. O autor reviu sua definição de quatro partes de responsabilidade social corporativa em 1991 e sugeriu que esta fosse constituída de quatro espécies de responsabilidade social: econômica, legal, ética e filantrópica (substituindo o termo "discricionária"), as quais deveriam ser representadas por uma pirâmide, com a responsabilidade econômica como base e as responsabilidades legal, ética e filantrópica construídas sobre a base, nessa ordem.

A definição de Carroll, baseada em argumentos normativos, tem sido amplamente adotada em pesquisas sobre o tema, desde então (MAIGNAN, 2001).

O trabalho de Carroll (1999) revelou poucas definições nos anos 80, mas muita pesquisa e mais preocupação com temas alternativos como desempenho social corporativo, teoria dos "stakeholders", teoria ética do negócio e cidadania corporativa.

O Quadro 2.1. traz um resumo das principais definições sobre responsabilidade social corporativa, onde se pode apreciar a evolução histórica do conceito (adaptado de CARROLL, 1999).

Quadro 2.1. – Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa	
Autor	Definição
Howard R. Bowen em <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> , 1953	Refere-se às obrigações do homem de negócios em perseguir aquelas políticas, tomar aquelas decisões, ou seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade
Keith Davis, 1960	Refere-se a decisões e ações de homens de negócio tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse direto econômico ou técnico da firma
William C. Frederick, 1960	Responsabilidade social significa que homens de negócio deveriam liderar a operação de um sistema econômico que preencha a expectativa do público.
Joseph W. McGuire em <i>Business and Society</i> , 1963	A idéia de responsabilidades sociais supõe que a corporação tem não apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades com a sociedade que se estendem além dessas obrigações. A corporação deve assumir interesse em política, no bem-estar da comunidade, em educação, na "felicidade" dos empregados e em todo o mundo social
Keith Davis e Robert Blomstrom em <i>Business and Environment</i> , 1966	Refere-se à obrigação de uma pessoa de considerar os efeitos de suas decisões e ações sobre o sistema social total. Homens de negócio aplicam responsabilidade social quando eles consideram as necessidades e interesse de outros que podem ser afetados por ações de negócios. Assim fazendo, eles vão além dos estreitos interesses econômicos e técnicos de suas firmas
Clarence C. Walton em <i>Corporate Social Responsibilities</i> , 1967	O conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a corporação e a sociedade e percebe que tais relações devem ser mantidas em mente pelos principais gerentes, à medida que a corporação e os grupos relacionados perseguem suas respectivas metas
Harold Johnson, em <i>Business in Contemporary Society</i> , 1971	Uma firma socialmente responsável é aquela cujo corpo gerencial leva em conta uma multiplicidade de interesses. Ao invés de se esforçar apenas em aumentar o lucro para seus acionistas, um empreendimento responsável também leva em conta empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais, e a nação
Keith Davis, 1973	A responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei, porque isto é o que qualquer bom cidadão faria
Jules Backman, 1975	Usualmente refere-se aos objetivos e motivos que deveriam dar peso ao negócio em adição àqueles que lidam com desempenho financeiro (por exemplo, lucro)
H. Gordon Fitch, 1976	Responsabilidade social corporativa é definida como uma séria tentativa de resolver problemas sociais causados inteiramente ou parcialmente pela corporação
Archie B. Carroll, 1979	A responsabilidade social do negócio compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações a um certo ponto no tempo.
Thomas M. Jones, 1980	Responsabilidade social corporativa é a noção de que corporações têm uma obrigação de constituírem grupos em sociedade em lugar de acionistas e além daquilo prescrito por lei e contrato com sindicato
Peter Drucker, 1984	A responsabilidade social do negócio apropriada é domar o dragão, isto é, tornar um problema social em oportunidade econômica e benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em trabalhos bem pagos, e em saúde

2.5.2. A opinião de "stakeholders"

A literatura pesquisada entre mais de 140 "papers", vários livros e outros documentos não revelou nenhuma pesquisa onde os respondentes pudessem opinar na qualidade de empregados de organizações.

A pesquisa mais bem estruturada e abrangente encontrada foi realizada por Isabelle Maignan com consumidores americanos, franceses e alemães, e publicada em 2001 com o título *Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: a Cross-Cultural Comparison*. O estudo investiga a disposição do consumidor em apoiar organizações socialmente responsáveis e examina suas avaliações das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas da firma, utilizando-se da definição de Carroll (1999) para responsabilidade social corporativa (MAIGNAN, 2001).

Um detalhe interessante é que os respondentes dos três países foram escolhidos entre empregados de bancos e de firmas seguradoras, que deveriam responder no papel de consumidores. Segundo a autora, poucas pesquisas na indústria e estudos acadêmicos têm apresentado evidência preliminar revelando que a responsabilidade social corporativa pode induzir a boa vontade do consumidor na direção da organização. Contudo, esses estudos focalizaram em aspectos limitados da responsabilidade social corporativa, tais como envolvimento comunitário ou doações corporativas, ou consideraram responsabilidade social corporativa em geral, sem inquirir a compreensão do consumidor sobre essa noção. Como resultado, as pesquisas do passado sugeriram que consumidores estão dispostos a apoiarem negócios socialmente responsáveis, mas não caracterizaram os comportamentos de responsabilidade social corporativos que são percebidos como significantes pelos consumidores. Dado o escopo internacional de atividades corporativas de hoje, é essencial para os negócios conhecer se responsabilidades sociais corporativas são percebidas da mesma maneira através de fronteiras (MAIGNAN, 2001).

As hipóteses da pesquisa de Maignan (2001) foram divididas em três partes, num total de 11 hipóteses:

1. Apoio do consumidor à responsabilidade social corporativa nos três países de interesse

2. Relativa importância atribuída pelos consumidores em cada país às responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica.
3. Avaliação dos consumidores são comparadas entre os países.

Ver resumo das questões da pesquisa no anexo 2.7.

Maignan (2001) concluiu que na França e Alemanha os informantes foram mais propensos a apoiarem organizações responsáveis em suas atividades de compra do que nos Estados Unidos, embora os consumidores nos três países estivessem dispostos a fazer esforços específicos para comprar produtos de organizações responsáveis. A pesquisa também destaca a necessidade de compreender melhor como os consumidores em diversos países definem atividades corporativas socialmente responsáveis. O estudo também mostrou que os consumidores da França, Alemanha e Estados Unidos podem distinguir entre as quatro responsabilidades sociais: econômica, legal, ética e filantrópica definidas por Carroll (1999). Contudo, a análise questiona a afirmação de Carroll (1999) de que os deveres econômicos são a responsabilidade mais importante da firma, pois os consumidores franceses e alemães a classificaram como a menos importante, ao contrário dos americanos que a posicionaram em primeiro lugar.

No Brasil, a pesquisa entre "stakeholders" mais importante encontrada foi a iniciativa do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: *Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2001*. Essa pesquisa foi realizada pelo segundo ano consecutivo no Brasil e faz parte da pesquisa *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility – Global Public Opinion on the Changing Role of Companies*, estudo global desenvolvido pela *Envionics International Ltd.*, instituto de pesquisa com sede no Canadá e que reúne parceiros em vinte países (INSTITUTO ETHOS, 2001b).

A meta dessa pesquisa é determinar como os consumidores percebem a responsabilidade social das empresas, que expectativas têm em relação a esse aspecto e como ela repercute em suas atitudes. O trabalho também pretende verificar quais as atribuições que as empresas devem assumir para serem reconhecidas como socialmente responsáveis, e até que ponto as decisões de compra dos consumidores são influenciadas por sua percepção da prática de responsabilidade social por parte das empresas. A amostra é composta de 1002 entrevistas

com pessoas entre 18 e 74 anos, divididas por sexo, idade, ocupação e escolaridade, e tomadas em dez regiões metropolitanas. O anexo 2.8. traz um resumo do questionário utilizado nessa pesquisa.

Os resultados mostram as empresas como uma segunda força, logo após o governo, capaz de garantir empregos e contribuir na transformação social junto à comunidade. O consumidor mostrou-se mais consciente de seus direitos e mais exigente quanto à atuação social das empresas e à qualidade de seus produtos. Eles esperam que as empresas sejam eficientes e éticas. Internamente, querem que o desenvolvimento dos funcionários seja garantido, deficientes físicos contratados, impostos pagos em dia, práticas de corrupção rechaçadas, e que as empresas não contratem mão-de-obra infantil, ofereçam produtos de qualidade e não veiculem propaganda enganosa. Externamente, as empresas devem estar voltadas para a comunidade em que atuam colaborando para o seu desenvolvimento social, preservando o meio ambiente, ajudando a diminuir a pobreza e a violência e dialogando com os representantes locais (INSTITUTO ETHOS, 2001b).

Davenport (2000) realizou uma pesquisa com a preocupação de definir como a auditoria social contribui para desenvolver um sistema de medidas de desempenho social corporativo e para operacionalizar e integrar as teorias dos "stakeholders" e do desempenho social corporativo. A idéia foi uma análise do ponto de vista dos "stakeholders", mas os 169 sujeitos escolhidos não foram exatamente os "stakeholders" de uma organização, mas "especialistas" em pelo menos um tipo diferente de "stakeholder". O estudo identificou o critério que os "stakeholders" aplicam a corporações para julgá-las socialmente responsáveis e identificou algumas das importantes ferramentas analíticas na forma de indicadores para medir os princípios, preparando assim, o terreno para testar em uma auditoria social. A maioria dos participantes concordou com 3 coisas como indicativos de boa cidadania corporativa:

1. *Comportamento ético.* A companhia é guiada por rigorosos padrões éticos em todos os seus negócios.
2. *Compromisso com os "stakeholders".* A companhia é administrada para o benefício de todos os "stakeholders": comunidade, empregados, acionistas, clientes e fornecedores.
3. *Compromisso com o meio ambiente.* A companhia modera seu impacto ambiental através de programas tais como reciclagem, tratamento de efluentes e avaliação de impacto via auditoria ambiental.

O trabalho resultou em um conjunto de 20 princípios de cidadania corporativa que podem ser utilizados como base para uma auditoria social (DAVENPORT, 2000). Ver anexo 2.9.

METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

3. METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Metodologia

A estratégia a ser escolhida num projeto de pesquisa depende de três condições:

- a) o tipo da questão de pesquisa;
- b) o controle do investigador sobre os eventos comportamentais;
- c) o foco na atualidade em oposição ao fenômeno histórico

O estudo de caso é preferido no exame de eventos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (YING, 1994).

O Quadro 3.1. resume o que Ying (1994) sugere como estratégia mais adequada, em função das condições apontadas acima.

Quadro 3.1. – Tipos de Estratégias e Questões de Pesquisa

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza em eventos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, o quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, o quanto	não	sim, não
História	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

No presente estudo, a pesquisa procura responder à pergunta do tipo "*como*", não requer controle do investigador sobre eventos de comportamento, e tem foco na atualidade. Nesse caso, o método de estudo de caso é recomendado, e foi a estratégia geral escolhida.

3.2. Desenvolvimento da teoria

A partir da revisão da literatura, as decisões dos administradores sobre atividades sociais corporativas foram agrupadas de acordo com as teorias da ética e com as teorias normativas da ética dos negócios; as ações sociais foram agrupadas em categorias e os empregados foram divididos em subclasses de "stakeholders". O modelo teórico a ser utilizado na pesquisa é, então, construído sobre essas três dimensões.

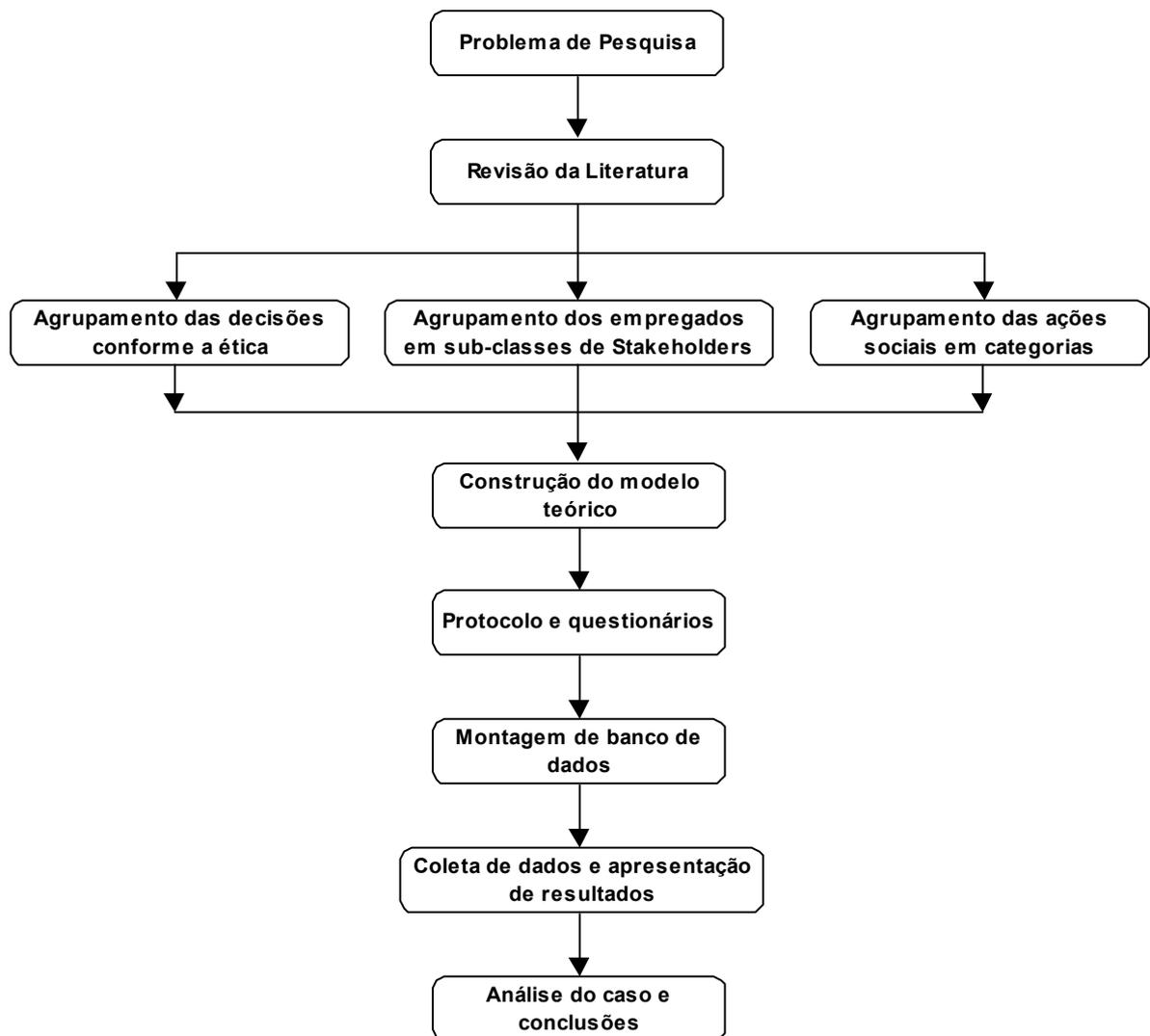


Figura 3.1. - Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa, construído a partir de Bido (1999) e baseado nos passos sugeridos por Ying (1994) e Burgoyne (1997), pode ser representado pela figura 3.1.

O modelo teórico a ser construído é baseado em três dimensões chaves do problema de pesquisa:

- Os "stakeholders"
- A legitimidade das ações sociais
- A importância das ações sociais

A idéia é dividir cada uma dessas dimensões em categorias e realizar a pesquisa buscando as relações a) "stakeholders" x legitimidade; b) "stakeholders" x importância. O objetivo do modelo é facilitar o entendimento da teoria através da categorização das dimensões principais do problema de pesquisa, e orientar a elaboração do questionário a ser utilizado para a coleta de dados.

A categorização da dimensão "stakeholders" foi feita em função dos diferentes níveis de empregados da empresa pesquisada. Para as demais dimensões – legitimidade e importância das ações – a categorização foi feita a partir da revisão da literatura apresentada.

3.2.1. Dimensão "stakeholders"

Este trabalho pressupõe que pode haver diferenças de opinião significantes sobre o fenômeno pesquisado, entre diferentes subclasses de empregados, conforme citado em 1.3, premissa a). Burgoyne (1997) recomenda a divisão dos "stakeholders" em subgrupos, também já mencionado na mesma seção.

Os empregados ficam, então, categorizados em:

- Horistas. Empregados que recebem por hora trabalhada, de pouca ou nenhuma qualificação profissional. Compreendem a mão-de-obra direta (diretamente ligada à produção) e a mão-de-obra indireta (horistas ligados indiretamente à cadeia produtiva interna, como pessoal de manutenção, trabalhadores dos armazéns de materiais e produtos acabados, operadores de empilhadeiras).
- Mensalistas. Empregados que recebem mensalmente, mas sem nenhum cargo de comando. Compreendem os empregados com funções administrativas ou técnicas, ligados

ou não à cadeia produtiva. Em geral, possuem um grau de instrução maior do que o dos horistas.

- Baixa gerência. Empregados mensalistas com funções de comando, como coordenadores, supervisores, encarregados. Também se incluem os gerentes de produtos.
- Média gerência. Gerentes de departamentos, gerentes e diretores de categorias de produtos. Pessoal com nível universitário, em geral, e alto grau de responsabilidade, com vários subordinados em suas equipes.
- Alta gerência. Diretores da empresa.

3.2.2. Dimensão "legitimidade das ações sociais"

A análise teórica da legitimidade das ações sociais foi feita levando-se em conta três variáveis:

- Os motivos do administrador
- As teorias normativas da ética do negócio
- Os princípios éticos envolvidos nas decisões

Para facilitar essa análise, foi adotada a classificação de Carroll (1999) para responsabilidade social corporativa. Como já foi abordado, o autor classifica as ações de responsabilidade social corporativa em expectativas:

- a) *Econômicas*: a organização tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja, e vendê-los a um certo lucro. A organização torna-se importante para a sociedade à medida que gera riqueza e empregos, contribuindo para o funcionamento do sistema econômico capitalista.
- b) *Legais*: a sociedade espera que as empresas obedeçam à lei, a qual representa as regras básicas do jogo onde o negócio funciona.
- c) *Éticas*: as responsabilidades éticas representam o comportamento, as normas e os princípios que a sociedade espera que o negócio siga.
- d) *Discricionárias*: são os papéis voluntários que o negócio assume, mas para os quais a sociedade não tem uma expectativa tão clara quanto o tem para a responsabilidade ética.

Carroll (1999) substituiu o termo "discricionárias" por "filantrópicas" em 1991, mas para os propósitos deste trabalho a expressão anterior é mais abrangente e mais adequada.

3.2.2.1. Responsabilidade econômica

A responsabilidade econômica pode ser resumida em seguir as regras do jogo capitalista, buscando o melhor desempenho financeiro. Portanto, as ações sociais que tiverem a intenção de melhorar a imagem da empresa, ganhar a simpatia do consumidor, melhorar o desempenho da organização através da satisfação de seus "stakeholders", estarão indiretamente contribuindo para o fortalecimento financeiro do negócio.

Pringle e Thompson (2000) acreditam que, em mercados maduros, onde a luta pelo crescimento está encerrada e a batalha se trava pela participação relativa, as causas sociais podem ser decisivas na conquista e na fidelidade do cliente. De acordo com os resultados das pesquisas apresentados em seu livro, os autores concluem que *"os consumidores alegam que mudarão de marca, preferindo aquelas que apoiam as causas que eles aprovam"*.

Preston e O'Bannon (1997) pesquisaram a possível correlação entre desempenho social e desempenho financeiro, chegando a resultados bastante interessantes. Seis hipóteses foram formuladas e testadas com os dados de 67 grandes empresas americanas, relativos ao período entre 1982 e 1991, computando-se os coeficientes de correlação entre as variáveis de desempenho social e financeiro. O resultado mais surpreendente desse estudo foi não haver se encontrado nenhuma correlação negativa entre as variáveis estudadas em nenhuma das dimensões pesquisadas. Ao contrário, todas as evidências sugerem que há uma associação positiva entre desempenhos social e financeiro nas grandes corporações americanas.

Como foi visto na revisão da literatura, a teoria dos "stakeholders" pode assumir uma forma empírica e uma forma normativa. Na sua forma empírica, ela é compatível com a teoria dos "stockholders" porque busca o melhor retorno para os acionistas através do gerenciamento balanceado dos interesses dos "stakeholders". Na sua forma normativa, a empresa estabelece um compromisso moral com os "stakeholders" sem considerar se haverá uma conseqüente melhora do desempenho financeiro. Berman *et al.* (1999) pesquisaram esses dois modelos, formulando hipóteses de que cada um deles influenciaria o desempenho financeiro da firma.

Os cinco "stakeholders" pesquisados foram: empregados, meio-ambiente, diversidade da mão-de-obra, consumidores e questões do produto, e comunidade local. Entre suas conclusões, os autores afirmam que o gerenciamento estratégico dos "stakeholders" (que eles chamam de modelo instrumental) pode melhorar o desempenho financeiro, havendo forte correlação entre a melhoria do desempenho financeiro e a atenção gerencial para empregados e consumidores. O modelo normativo não teve suporte para sua hipótese de melhoria de desempenho. Portanto, é razoável supor que o administrador pretenda melhorar o desempenho financeiro da organização através de ações sociais dirigidas aos "stakeholders", com base no raciocínio da teoria empírica dos "stakeholders".

Quando o administrador acredita que um comportamento social corporativo trará vantagens para a empresa, ele está cumprindo seu papel no sentido de buscar o melhor desempenho financeiro para a organização, sendo consistente com a teoria dos acionistas. A decisão tomada para alcançar um fim específico está associada ao princípio ético do *pragmatismo*. As ações sociais, neste caso, também fazem com que a decisão seja coerente com as demais teorias da ética dos negócios.

3.2.2.2. *Responsabilidade legal*

A obediência à lei, em si, é uma responsabilidade imposta às empresas pela sociedade. Os exemplos mais comuns de responsabilidade social ditados pela lei são os encargos sociais e todas as atividades de caráter social determinadas compulsoriamente. Os berçários obrigatórios para empresas com certo número de empregados, refeitórios, atendimento médico, controle ambiental, projetos de reflorestamento, são atividades assumidas pelas empresas por força da lei. A empresa pode ou não ampliar o escopo dessas atividades, mas sempre haverá um limite mínimo que terá que cumprir, o qual se encaixa dentro desta classificação de responsabilidade social corporativa.

A obediência à lei está implícita em todas as teorias normativas da ética do negócio. Friedman (1988), por exemplo, fala da responsabilidade de "*legalmente e honestamente maximizar os lucros da empresa*". Obedecer à lei também atende os interesses dos "stakeholders", e o contrato social requer obediência aos princípios gerais de justiça. Portanto, as três teorias são atendidas com esse tipo de decisão tomada pelo administrador. O princípio ético associado é o

deontológico, porque a ação racional do gerente está ligada aos deveres assumidos e aceitos por ele quando recebeu o poder e a responsabilidade de administrar a empresa.

3.2.2.3. Responsabilidade ética

As ações sociais corporativas classificadas como de responsabilidade ética são, segundo Carroll (1999), as que representam o comportamento, as normas e os princípios *que a sociedade espera que o negócio siga*. O administrador, frente a uma demanda social de caráter ético, pode encontrar duas situações distintas: a) ser forçado a agir com responsabilidade social; b) agir livremente com responsabilidade social, mesmo que tenha outras alternativas para resolver seu problema administrativo.

a) Pressão de grupos ou da opinião pública

Há decisões sobre ações sociais corporativas tomadas por administradores que não são ditadas pela lei, mas determinadas pela extraordinária força da opinião pública. Um bom exemplo é o caso citado na introdução deste texto, das empresas americanas boicotadas pelos consumidores nos anos 60 por causa de sua imagem não-ética, e que foram forçadas a reconquistar o mercado através da ajuda de ações sociais. Da mesma forma, organizações que não tratam bem o meio ambiente, seus empregados, os consumidores e a comunidade, podem ser "convidadas" pela opinião pública a mudar de rumo e passar a agir mais eticamente.

A pressão feita por certos grupos também pode forçar a empresa a investir mais no social. Os sindicatos, por exemplo, têm um papel importante não apenas na fiscalização, mas também na melhoria das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho; também as associações de consumidores, a comunidade local através de suas "sociedades amigos do bairro" e pequenos grupos de proteção ao meio ambiente são agentes que podem obrigar o administrador a tomar certas decisões além da obrigatoriedade da lei, sem necessariamente envolver toda a opinião pública.

Quando um gerente cede à pressão de grupos ou da opinião pública, sua decisão de adotar um comportamento social também atende à teoria dos acionistas porque, caso agisse de outro modo, o gerente estaria assumindo um risco de trazer sérios prejuízos à empresa. Da mesma forma, ele está dando atenção a outros "stakeholders" importantes, e sua decisão também é

coerente com o termo de bem-estar social do contratualismo. Portanto, agir socialmente cedendo à opinião pública e à pressão de grupos é uma decisão que atende às três teorias normativas. O princípio ético em que se baseia a decisão também é o *deontológico*, pelas mesmas razões explicadas em 3.2.2.1.

b) Atendimento de demandas sociais

Nem toda responsabilidade ética, no entanto, é "forçada" por grupos ou pela opinião pública. O administrador pode decidir adotar livremente um comportamento social que encontre os anseios da sociedade, mas com o propósito de atender uma demanda social interna ou externa. Outras soluções também seriam possíveis, mas o gerente opta livremente pela ação social. No caso de demanda social interna, pode-se citar o alto índice de alcoolismo entre os empregados, drogas, problemas familiares, alto índice de absenteísmo, insatisfação com o ambiente de trabalho, necessidades econômicas individuais, como alguns dos fatores que reduzem o desempenho operacional e que não podem ser ignorados pelo bom administrador. Os programas de combate ao álcool e às drogas, a assistência social aos empregados, os programas de melhoria do ambiente de trabalho, etc, são ações sociais corporativas adotadas com a intenção de atender essas demandas internas e resolver esses problemas. Mas não são as únicas "soluções" possíveis. A alternativa às ações sociais nesse caso, poderia ser a demissão dos funcionários-problema.

Os problemas com a comunidade local são exemplos de demanda social externa. Problemas como invasões de vizinhos, pequenos furtos, acusações infundadas de poluição ambiental movidas pela vizinhança, lixo atirado pelos vizinhos, são pequenos problemas enfrentados muitas vezes por indústrias em determinadas localidades, que tomam tempo da administração e nunca são resolvidos. Uma opção do administrador é a aplicação do poder, recorrendo à lei ou à força (guardas armados, por exemplo), mas esse tipo de atitude aumenta o problema e pode levar a desfechos indesejáveis. Programas de assistência à comunidade custam muito menos, quebram as barreiras entre as partes, abrem um amplo canal de comunicação e apoio nos dois sentidos e resolvem os pequenos problemas de maneira definitiva, estabelecendo uma relação de confiança entre a empresa e a comunidade local.

Se o gerente conclui que a melhor solução de um problema causado por uma carência social é resolver esse problema pelo lado social, sua intenção primária é trazer benefício para a empresa, ou eliminar o prejuízo que aquela condição está causando. Por esta razão, sua

decisão atende à teoria dos “stockholders”. Dirigir suas ações aos “stakeholders” é um gesto consistente com a teoria dos “stakeholders”, e também com o contratualismo. Contudo, pelo fato de que a intenção do gerente visa a obtenção de um fim desejado (a solução de um problema da empresa), o preceito ético envolvido é o *pragmatismo*.

3.2.2.4. Responsabilidade discricionária

Trata-se do papel voluntário da empresa no campo das atividades sociais corporativas que vão além da expectativa claramente definida pela sociedade. Três análises são pertinentes à classificação de “responsabilidade discricionária”:

a) Promoção do bem-comum

A pesquisa coordenada por Peliano (2000) sobre as ações sociais das empresas brasileiras do Sudeste, revelou que 81% das empresas que realizaram atividades sociais o fizeram por razões humanitárias. Sobre os propósitos das ações sociais, o relatório da pesquisa registra que a atuação social do empresariado do Sudeste é um processo voluntário marcado por um espírito filantrópico. Na avaliação dos resultados, o efeito mais claramente percebido do comportamento social, foi o aumento da satisfação pessoal e espiritual dos dirigentes, com 61% do total das respostas.

Embora a intenção de fazer o bem seja um gesto muito simpático, o qual todos gostariam de vê-lo adotado por todas as empresas, não se pode esquecer de que estão sendo julgadas as ações de um agente que assumiu determinados compromissos com seus principais. Do ponto de vista da teoria dos acionistas, o propósito de promover o bem-comum, simplesmente porque o gerente quer e sente-se bem com seu gesto, não encontra respaldo. Sob o ponto de vista dos “stakeholders”, a teoria normativa estaria sendo atendida, uma vez que o gerente é agente dos “stakeholders”, devendo agir em seus interesses, de acordo com o princípio fiduciário. No caso do contrato social, o termo do bem-estar social é atendido porque a decisão do administrador traz um ganho para os membros da sociedade, uma vez que “*o bem-comum é o bem da sociedade e também o bem de seus membros*” (ARGANDONA, 1998). O princípio ético associado a esse propósito é o *utilitarismo* porque a intenção é maximizar o útil para muitas pessoas.

b) Compromisso com a sociedade

Os dirigentes também podem ser movidos pela crença de que a empresa tem a obrigação de devolver à sociedade os recursos que dela utilizou – como, por exemplo, mão-de-obra e recursos naturais – na forma de benefícios que poderiam ser ações de caráter social. Uma das crenças do The Caux Round Table (2001) é a de que “*padrões voluntários que excedem os requisitos da lei são necessários para o desenvolvimento de práticas sustentáveis*”. A “licença da sociedade para operar”, segundo eles, tem que ser conquistada, denotando uma clara relação de compromisso com a sociedade. Os membros da entidade acreditam que

“as corporações deveriam liderar pelo exemplo através de práticas de negócios que são éticas e transparentes, e que refletem um compromisso com a dignidade humana, com a liberdade política e econômica, e com a preservação do planeta”.

O administrador que age para retribuir à sociedade os recursos que a empresa dela recebeu e utilizou, está agindo plenamente de acordo com os princípios do contrato social, movido por um sentimento de dever para com a sociedade. Portanto, está decidindo de acordo com a ética *deontológica*. A teoria dos "stakeholders" é igualmente satisfeita, na medida em que as ações sociais são dirigidas a "stakeholders" como os empregados, consumidores, meio-ambiente, etc. Do ponto de vista da teoria dos acionistas, o gerente não pode utilizar os recursos da empresa para esse fim, porque se o fizer estará violando o acordo estabelecido pela relação de agência, a qual não autoriza o uso de recursos para metas sociais, exceto nos casos em que a empresa obterá benefício ou evitará prejuízo. No caso em questão, o gerente estaria agindo por sentimento de dever, e não para obter vantagem para a empresa.

c) Promoção pessoal

Uma terceira possibilidade de responsabilidade social discricionária é quando os administradores têm como único propósito de suas ações sociais a sua própria promoção pessoal, que poderia ser materializada na forma de projeção social, política ou profissional, reconhecimento público, fama, prêmios da mídia e outras. A intenção é egoísta, mas o efeito filantrópico atende e supera a expectativa da sociedade, embora, paradoxalmente, contrarie as três teorias normativas do negócio, como exposto a seguir.

A intenção hipotética de utilizar recursos da organização para aplicar em ações de responsabilidade social, com o único objetivo de promoção pessoal, não atende quaisquer das teorias normativas da ética dos negócios. O administrador que agisse assim estaria violando os princípios das três teorias, porque seu objetivo é atender seus próprios interesses, não importando se os resultados trariam ganhos para os acionistas, para os demais "stakeholders", ou para a sociedade, mesmo que isso pudesse ocorrer ocasionalmente. Além disso, conforme foi visto em 1.1.4.1, a Lei de Sociedades Anônimas nº 6.404, em seu Art. 154, §2º, diz que o administrador não pode se utilizar dos recursos da empresa para obter vantagens pessoais (BRASIL,1991). Não faz sentido afirmar que tal gesto seria coerente com alguma das teorias normativas, pois em todas elas está implícito o cumprimento da lei. Sua decisão seria julgada sob o raciocínio do *egoísmo ético*.

3.2.2.5. Conclusão da análise teórica da dimensão "legitimidade das ações sociais"

O Quadro 3.2. traz um resumo da análise de legitimidade das ações sociais corporativas, divididas conforme a classificação de Carroll (1999). São levadas em conta as intenções dos dirigentes, as teorias normativas do negócio e os princípios éticos que se estabelecem como pano de fundo para a tomada de decisões.

Quadro 3.2. – Análise teórica da legitimidade das ações sociais

Responsabilidade social segundo Carroll	Motivações	Teorias do negócio atendidas			Princípio Ético Associado
		Acionistas	Stakeholders	Contrato Social	
Econômica	Melhoria do desempenho financeiro	SIM	SIM	SIM	Pragmatismo
Legal	Obediência à lei	SIM	SIM	SIM	Deontológico
Ética	Pressão de grupos ou da opinião pública	SIM	SIM	SIM	Deontológico
	Atendimento de demandas sociais	SIM	SIM	SIM	Pragmatismo
Discrecionária	Promoção do bem-comum	NÃO	SIM	SIM	Utilitarismo
	Compromisso com a sociedade	NÃO	SIM	SIM	Deontológico
	Promoção pessoal	NÃO	NÃO	NÃO	Egoísmo ético

3.2.3. Dimensão "importância das ações sociais"

A terceira dimensão do modelo teórico deste estudo é a importância das ações sociais. As ações sociais corporativas – obtidas das normas, princípios, códigos e indicadores estudados – foram agrupadas conforme a estrutura encontrada na pesquisa de Davenport (2000).

- Comportamento ético
- Compromisso com os "stakeholders"
- Compromisso com o meio ambiente

A razão da escolha desse modelo é que a maioria dos respondentes da pesquisa entendeu que esses três comportamentos são importantes indicadores de cidadania corporativa.

O agrupamento das ações e comportamentos de responsabilidade social resultou em uma lista de 132 itens. Após a eliminação de redundâncias, a lista foi reduzida para 72 itens. Dessa segunda lista, foram eliminados os itens de obrigatoriedade legal, e os itens de difícil compreensão para o trabalhador comum, como "exercitar vigilância ética nos níveis executivo e de diretoria", ou "apoiar o comércio multilateral". Também foram feitas modificações nos textos, sem perda do sentido, para facilitar a compreensão das sentenças. Todas as sentenças foram padronizadas no formato "verbo-objeto". Por razões de simplificação da pesquisa, as sentenças relativas a "stakeholders" genéricos foram eliminadas, como por exemplo, "administrar a empresa para todos os 'stakeholders'", "manter diálogo com os 'stakeholders'", etc. Os "stakeholders" ficaram agrupados em:

- Acionistas
- Empregados
- Clientes e consumidores
- Fornecedores
- Comunidade
- Governo e sociedade
- Concorrentes

As ações e comportamentos sociais que serão a base da construção do questionário sobre a importância das ações sociais são mostradas no Quadro 3.3.

Quadro 3.3. – Agrupamento das ações e comportamentos de responsabilidade social		
Agrupamento	Ações e comportamentos de responsabilidade social	
Comportamento Ético	Definir política de responsabilidade social	
	Definir os valores e missão da organização	
	Preparar relatórios éticos e sociais	
	Condenar as operações ilícitas e a corrupção	
	Respeitar os direitos humanos em geral	
Compromisso com os "Stakeholders"	Acionistas	Garantir o retorno do investimento ao acionista
		Estabelecer indicadores de desempenho econômico
	Empregados	Proporcionar ambiente de trabalho seguro e saudável
		Melhorar a qualidade de vida dos empregados fora do ambiente de trabalho
		Adotar participação nos resultados e bonificação
		Valorizar a diversidade (de raças, religiões, crenças, etc) no trabalho
		Adotar comportamento humano frente a demissões
		Adotar plano de previdência privada
		Preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento profissional dos empregados
		Prover um sistema de salários e recompensas justo
	Estabelecer comunicação aberta e flexível com os empregados	
	Clientes e Consumidores	Adotar política de marketing e comunicação que respeite o cliente e o consumidor
		Manter excelência no atendimento ao cliente e ao consumidor
		Informar clientes e consumidores sobre os riscos de seus produtos e operações
		Oferecer produtos e serviço de qualidade
	Fornecedores	Adotar critérios justos de seleção de fornecedores
		Manter boas relações com trabalhadores terceirizados
		Apoiar o desenvolvimento de fornecedores
		Adotar práticas justas de mercado com os fornecedores
	Comunidade	Reconhecer e apoiar o trabalho voluntário dos funcionários
		Ajudar no desenvolvimento social da comunidade
		Respeitar os direitos das comunidades locais
		Ouvir e responder às preocupações da comunidade sobre seus produtos e operações
	Governo e Sociedade	Participar de elaboração de propostas de caráter social
		Participar de projetos sociais governamentais
		Estabelecer e divulgar indicadores de desempenho social
		Colaborar com o governo na elaboração e aperfeiçoamento da lei
Concorrentes	Respeitar as regras comerciais	
	Manter boas relações com a concorrência	
Compromisso com o Meio Ambiente	Buscar continuamente a redução dos resíduos, efluentes e emissões para o ambiente	
	Assumir responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços	
	Desenvolver novos processos e produtos compatíveis com o meio ambiente.	
	Promover a educação ambiental	
	Desenvolver programas de meio-ambiente relacionados com a empresa	
	Desenvolver projetos externos de meio-ambiente	

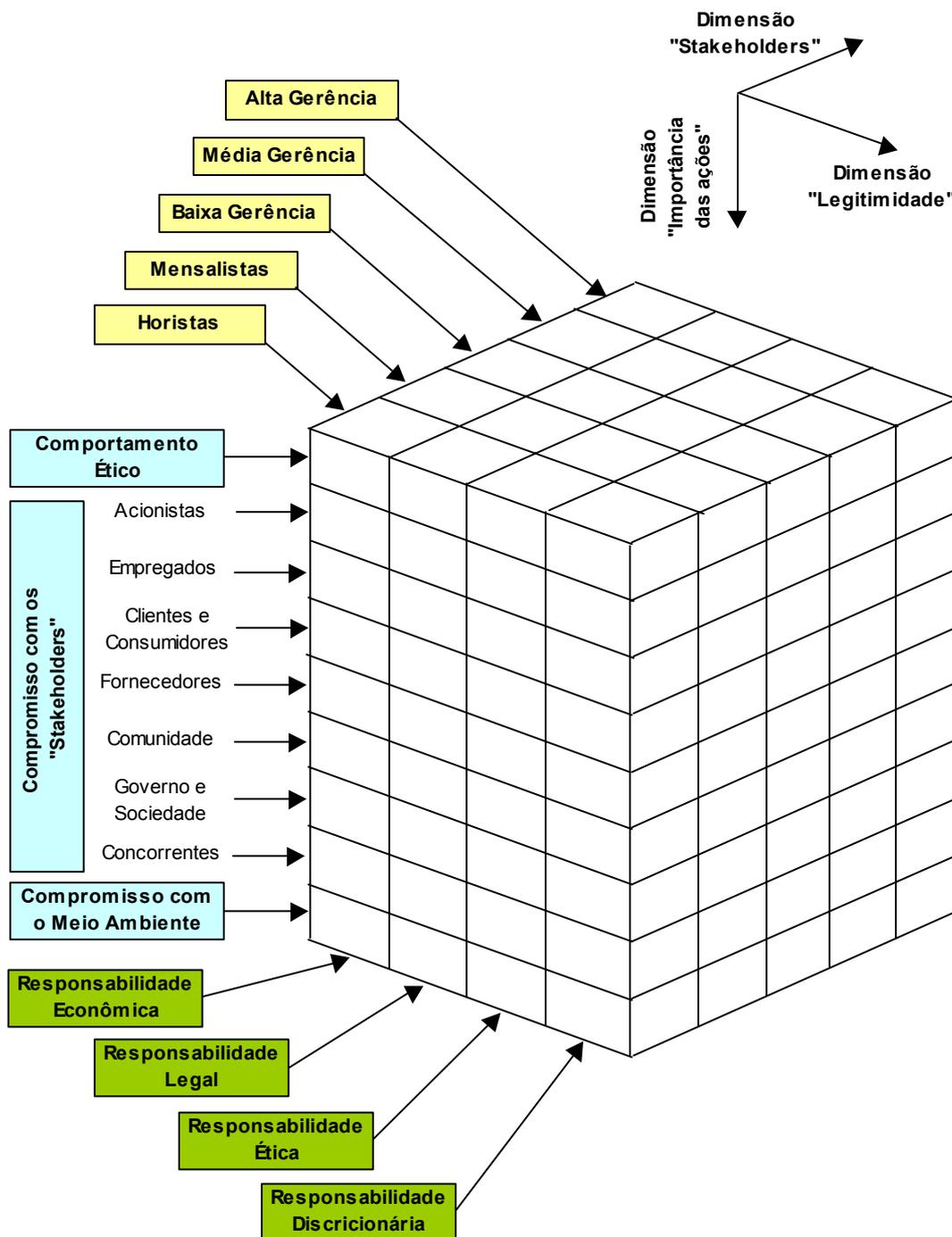


Figura 3.2. - Modelo Teórico

O modelo teórico completo é representado na fig. 3.2. por um bloco que pode ser segmentado pelas (5 variáveis da dimensão "stakeholder") x (4 variáveis da dimensão "legitimidade") x (9 variáveis da dimensão "importância") em 180 possibilidades diferentes de análise. Evidentemente, a análise de todas essas possibilidades não é o propósito deste estudo.

3.3. O método da pesquisa

O método escolhido é qualitativo e não se pretende utilizar generalização estatística para extrapolar resultados. O interesse foi focalizado numa empresa de produtos de limpeza doméstica, e os fatores que contribuíram para a relevância da escolha foram:

- a) A indústria química, em geral, tem grande responsabilidade sobre o meio-ambiente, sobre os consumidores e sobre a saúde de seus trabalhadores, em função da natureza agressiva de seus insumos.
- b) A indústria de produtos de limpeza doméstica, em particular, tem a responsabilidade adicional de assegurar a eficácia de seus produtos, cuja finalidade é limpar o lar e proteger o usuário. Esse compromisso não coaduna com comportamentos que tragam prejuízo ou dano a seus "stakeholders".

Dentro desse universo, a empresa escolhida para o estudo de caso foi a Reckitt Benckiser (Brasil) Ltda., multinacional do ramo, presente no Brasil há 78 anos. Os critérios que conduziram à escolha, foram:

- a) Presença em São Paulo (facilidade de acesso) e representatividade nacional.
- b) A empresa atua em 10 importantes categorias de produtos e, na maioria delas, é líder ou ocupa o segundo lugar de mercado, detendo uma participação de cerca de 30% no total dessas categorias.
- c) Emprega mil trabalhadores, o que representa um potencial muito rico para a pesquisa.
- d) Em 2001, iniciou um programa de atividades sociais muito intenso, movida pelo entusiasmo e determinação de seus dirigentes, o que aumenta o interesse em relação ao problema de pesquisa.

3.3.1. Amostra

A amostra foi escolhida entre os subgrupos de empregados definidos em 3.2.1. A distribuição dos empregados da empresa entre os subgrupos definidos é mostrada no Quadro 3.4., juntamente com o tamanho de cada parte da amostra. Embora tenha cerca de mil empregados,

foram considerados apenas os empregados que trabalham na sede brasileira, em São Paulo, por motivos de facilidade de acesso e controle dos questionários. Também foram excluídos os afastados por motivos médicos.

Quadro 3.4. – Escolha da amostra

Subgrupos	Nº de empregados em 2002	Tamanho da amostra
Alta gerência	9	5
Média gerência	30	8
Baixa gerência	44	11
Mensalistas	174	42
Horistas	584	142
Total	841	208

A escolha da amostra seguiu os seguintes critérios:

a) Alta gerência: diretores da empresa.

A escolha da amostra desse subgrupo foi intencional, e o critério foi a ligação direta ou indireta desses empregados com as atividades sociais praticadas pela empresa. Os eleitos foram: o presidente (patrono das ações sociais), o diretor de recursos humanos (líder do grupo de responsabilidade social), o diretor jurídico (membro do mesmo grupo), o diretor de vendas, e o diretor financeiro. Este último não tem participação direta, mas sua visão é importante, pois as questões financeiras e as questões ligadas à relação de agência passam por sua figura. O diretor de vendas também não participa do grupo de responsabilidade social da empresa, mas sua opinião é importante na medida em que a imagem da empresa pode se beneficiar das ações sociais corporativas. Total: 5 elementos escolhidos, entre 9 diretores.

b) Demais empregados.

A amostra escolhida entre os empregados restantes foi tomada adotando-se um nível de confiança de 95% e um erro de amostragem de 6%. Assim, o tamanho da amostra é calculado por (MONTGOMERY; RUNGER, 1999):

$$n = \left(\frac{z_{\alpha/2}}{E} \right)^2 (0,25) = 267$$

onde:

n = tamanho da amostra

$z_{\alpha/2} = 1,96$ para o nível de confiança adotado de 95%

E = erro de amostragem expresso em percentagem = 6% (adotado)

O problema de pesquisa refere-se a *uma* determinada empresa de produtos de limpeza, o que significa que a população de trabalho (N) em questão é representada pelos empregados dessa empresa. No caso, $N = 841 - 9 = 832$. Como já foi mencionado, os empregados residentes em outros estados não participaram da pesquisa.

A relação $n/N = 267/832 = 32\%$ é muito grande e deve ser corrigida pela fórmula:

$$n' = \frac{n}{1 + n/N} = 203$$

A amostra de 203 elementos foi dividida entre os empregados não-diretores na proporção $203/832 = 0,244$, gerando a distribuição mostrada no Quadro 3.4. acima. Desse modo, o tamanho total da amostra é 203 empregados + 5 diretores = 208.

A escolha dos elementos da parte não-intencional da amostra foi feita através de amostragem aleatória simples, onde os sujeitos foram numerados, e sorteados com o auxílio de um programa de computador especialmente desenvolvido para esta pesquisa. Ver exemplo na figura 3.3. Os sujeitos ausentes por motivo de férias ou impossibilitados de responderem por qualquer razão, foram substituídos pelos reservas também sorteados.

No caso dos horistas, os sujeitos foram escolhidos pelos supervisores dos três turnos, em função de suas respectivas disponibilidades nas linhas de produção, evitando-se com isso qualquer interrupção do trabalho.

The screenshot shows a window titled "Form1" with a blue title bar. Inside, there are three input fields: "De" with the value "201", "Até" with the value "230", and "Número de Resultados" with the value "10". Below these fields is a button labeled "Sortear". Underneath the button is a list box containing the following text:

- 001 - 217
- 002 - 229
- 003 - 209
- 004 - 228
- 005 - 203
- 006 - 214
- 007 - 208
- 008 - 230
- 009 - 202
- 010 - 201

Figura 3.3. - Sorteio de participantes

3.3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas padronizadas, com um questionário dividido em quatro blocos não identificados explicitamente: a) legitimidade das ações sociais corporativas; b) foco das ações sociais corporativas; c) importância das ações sociais corporativas; d) comportamento de boa cidadania corporativa. No final, o respondente foi convidado a manifestar sua opinião espontânea, se assim o desejasse. O questionário para as entrevistas padronizadas foi elaborado a partir do modelo teórico desenvolvido em 3.2. (ver anexo 3.1.).

Além dos questionários padronizados, quatro dos diretores responderam a entrevistas gravadas, semi-estruturadas com questões abertas (ver anexo 3.2.).

Outras fontes de evidência, como documentos, publicações internas e externas, registros de arquivos e observação direta foram utilizadas e seus dados devidamente coletados para enriquecer a análise e ajudar a garantir a validade de construção, ou seja, o estabelecimento das medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo (YING, 1994).

Também foi utilizada uma fonte de evidência importante mas nem sempre factível: a observação direta participante, uma vez que o autor e pesquisador é empregado da empresa e faz parte do grupo de trabalho sobre responsabilidade social.

O procedimento adotado para coleta de dados está descrito no protocolo, anexo 3.3..

3.3.3. *Análise dos dados*

A análise de dados foi feita pela classificação e comparação dos diversos tipos de evidência coletadas. Os dados foram agrupados em blocos, de acordo com a divisão de perguntas estabelecidas no questionário. As respostas foram contadas e os possíveis padrões destacados e confrontados.

Os agrupamentos de respostas foram orientados conforme o modelo teórico desenvolvido, ou seja, para cada bloco de perguntas (como citado em 3.3.2.) as respostas foram separadas em cinco conjuntos, correspondentes aos cinco grupos de empregados em estudo. Não houve nenhum tipo de análise entre as dimensões *importância* e *legitimidade*, as quais foram tratadas como variáveis independentes, para os propósitos deste trabalho.

Outras fontes de evidência além dos questionários de entrevistas – tais como documentos, observação direta, observação participante e entrevistas gravadas com os diretores – foram utilizadas na análise das diferenças e semelhanças entre os blocos, procurando responder os objetivos da pesquisa.

O conjunto 1 do questionário (questões relativas à legitimidade das ações sociais corporativas e iniciadas com a frase "Eu acredito que as empresas devem ...") teve as respostas contadas

através do uso de uma escala de pontuação de 1 a 5. Cada tipo de responsabilidade social definido por Carroll (1999) é representado por três declarações, cada uma delas carregando uma possível intenção diferente do administrador na tomada de decisão. As médias de pontuação foram distribuídas da seguinte maneira:

- Média geral de todas as respostas para todos os doze quesitos
- Médias das respostas, agrupadas por tipo de responsabilidade social.
- Médias das respostas, separadas por quesito.

Os três tipos de médias foram calculados para a amostra completa e para cada grupo de empregados. A análise dos dados obtidos fornece parte da resposta do problema de pesquisa – a questão da legitimidade das ações sociais – e também a resposta do objetivo específico *1.2.2.a*.

A análise dos dados do conjunto 2 do questionário (questões relativas ao foco das ações sociais corporativas e iniciadas com a frase "As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social ...") indica a resposta do objetivo específico *1.2.2.b*. Nesse conjunto, o respondente escolhe a frase que lhe parece mais importante. São contadas as frequências de respostas para cada quesito, tanto para a amostra completa, quanto para cada grupo de empregados.

Os dados do conjunto 3 (questões iniciadas com a frase "Eu acredito que as ações sociais ...") tem tratamento idêntico ao do conjunto 2, e sua análise responde a questão da importância das ações sociais, bem como o objetivo específico *1.2.2.c*.

O conjunto 4 tem 40 quesitos que representam os três indicativos de boa cidadania identificados por Davenport (2000). As respostas foram dadas através de uma escala de pontuação de 1 a 4, e as médias foram calculadas e distribuídas da seguinte maneira:

- Médias das respostas agrupadas por indicativo de cidadania (comportamento ético, compromisso com "stakeholders", e compromisso com o meio-ambiente)
- Médias das respostas separadas por quesito.

As médias foram calculadas para a amostra completa e para cada grupo de empregados. A análise dos dados obtidos fornece a resposta do objetivo específico *1.2.2.d*.

O objetivo específico *1.2.2.e.* é respondido pelo cruzamento dos dados analisados em cada caso descrito. As diferentes visões dos empregados foram categorizadas de acordo com os objetivos da pesquisa e as comparações entre os grupos foram feitas, buscando-se encontrar padrões de respostas e visões conflitantes.

3.3.4. Limitações do método

- O caso em estudo representa uma realidade restrita, pelo fato de que a amostra dos empregados pertence a uma única empresa, o que torna mais difícil a validação externa.
- A principal fonte de evidência utilizada é um questionário fechado único para todas as classes de "stakeholders" estudadas. Devido às diferenças de graus de instrução mencionadas em *3.2.1.*, é possível que haja diferenças de interpretações entre as classes. Essa limitação procurou ser minimizada pelo pesquisador através de assistência direta aos grupos dos horistas e dos mensalistas.
- O método dá ênfase à medição das opiniões, com prejuízo da interpretação do fenômeno. Porém, entende-se que essa limitação específica seja superada pelos benefícios inerentes à análise desse tipo de dados.
- O uso da observação direta depende da memória e atenção do pesquisador, da rapidez e precisão das anotações, e da ocorrência dos acontecimentos não previstos. Além disso, dá margem à interpretação subjetiva ou parcial do fenômeno observado.
- Outras limitações do método são a possível falta de motivação do entrevistado para responder, a má compreensão do significado das perguntas, e a possibilidade de respostas falsas, conscientes ou não.

3.3.5. Pré-teste

O pré-teste foi realizado com um grupo de cinco pessoas, funcionários da própria empresa. Foi utilizado o questionário original, desenhado e apresentado no Projeto de Pesquisa. Os objetivos foram: a) identificar as dificuldades de entendimento das questões, uma vez que o

tema não é de compreensão muito fácil; b) testar a eficácia das escalas de pontuação e escolha da melhor frase como formas de obtenção das respostas; c) testar a apresentação geral do questionário, quanto à forma de colocação das questões, textos explicativos, etc.; d) ensaiar modos de abordagem e assistência aos participantes, observando e anotando o interesse despertado e a disposição para responder.

As observações colhidas no pré-teste e durante o exame de qualificação foram muito ricas e levaram a mudanças significativas no questionário. As principais modificações foram:

- Criação de texto introdutório, com explicação sucinta sobre a pesquisa e o tema, incluindo informações sobre a natureza espontânea da participação do respondente, como tirar dúvidas, quando o resultado será divulgado, confidencialidade dos dados e sigilo sobre a identidade dos participantes.
- Tornar as questões mais claras, simplificando o questionário.
- Substituir os termos de compreensão mais difícil.

As alterações efetuadas após o pré-teste são mostradas em detalhe no Quadro 3.5.

Quadro 3.5. – Modificações do questionário realizadas após o pré-teste		
Local / comentário	Questionário original	Questionário definitivo
Cabeçalho: falta introdução com explicações sobre a pesquisa, telefone para contato, divulgação dos resultados, etc.	-	Criado texto explicativo de 14 linhas, introduzindo o conceito de maneira simples, contendo as informações sugeridas e telefone para contato em caso de dúvidas.
Dados do respondente: obrigação de identificar o respondente pode inibir as respostas	Nome: _____	Nome (opcional): _____
Dados do respondente: repetição de <i>2 anos</i> e <i>5 anos</i> no tempo de empresa pode confundir	1-2 anos; 2-5 anos; acima de 5 anos	1-2 anos; 3-5 anos; acima de 6 anos
Títulos dos blocos: pode confundir o respondente	Legitimidade das ações sociais corporativas Importância das ações sociais corporativas	Os títulos foram eliminados
Todas as questões: falta de numeração vai dificultar a análise de dados	-	Todas as questões foram numeradas
Primeiro bloco de questões: explicação não está boa; escala está difícil de ser percebida	Para cada declaração abaixo, dê uma nota dentro da escala: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo parcialmente; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente	Você vai ler algumas frases. Veja se você concorda ou discorda de cada uma delas. No quadradinho no final de cada frase, dê uma nota de acordo com a seguinte pontuação: Nota 1: Eu discordo totalmente do que está escrito na frase. Nota 2: Eu discordo parcialmente do que está escrito na frase. Nota 3: Eu não concordo e nem discordo (não tenho opinião formada sobre o que diz a frase) Nota 4: Eu concordo parcialmente com o que está escrito na frase. Nota 5: Eu concordo totalmente com o que está escrito na frase
Primeiro bloco: a afirmação inicial <i>Eu acredito que a empresa deve:</i> , válida para todas as questões do bloco, deveria iniciar cada questão	EU ACREDITO QUE A EMPRESA DEVE:	Cada questão do bloco inicia com a frase <i>Eu acredito que as empresas devem ...</i>
Primeiro bloco questão 1: eliminar a frase <i>pagar seus impostos</i>	Aumentar seus lucros para se manter no mercado, pagar seus impostos e garantir empregos	Eu acredito que as empresas devem aumentar seus lucros para se manterem no mercado, e poderem garantir empregos
Primeiro bloco questão 2: a frase <i>ser uma empresa de sucesso</i> sugere julgamento de valor	Adotar ações sociais para melhorar sua imagem e ser uma empresa de sucesso	Eu acredito que as empresas devem adotar ações sociais para melhorar sua imagem

Quadro 3.5. – Modificações do questionário realizadas após o pré-teste (continuação)		
Local / comentário	Questionário original	Questionário definitivo
Primeiro bloco questão 3: difícil entender <i>desempenho financeiro</i>	Adotar ações sociais porque isso melhora seu desempenho financeiro (clientes compram mais)	Eu acredito que as empresas devem adotar ações sociais porque isso faz com que os clientes comprem mais.
Primeiro bloco questão 4: palavra <i>negócios</i> gera dúvida	Cumprir seus contratos de trabalho e de negócios	Eu acredito que as empresas devem cumprir seus contratos de trabalho
Primeiro bloco questão 5: dúvida sobre quais são os requisitos da lei	Cumprir todos os requisitos da lei sobre benefícios sociais	Eu acredito que as empresas devem cumprir as leis sobre benefícios sociais, tais como pagamento de encargos sociais, participação nos lucros, vale transporte, etc.
Primeiro bloco questão 6: o que significa <i>sobre o uso de seus produtos?</i>	Cumprir todos os requisitos da lei sobre o meio ambiente e sobre o uso de seus produtos	Eu acredito que as empresas devem cumprir as leis sobre proteção do meio ambiente e orientar os consumidores sobre o uso de seus produtos.
Primeiro bloco questão 7: o que é <i>agir eticamente?</i>	Agir eticamente, ouvindo a opinião pública, consumidores, empregados, fornecedores, etc.	Eu acredito que as empresas devem ter um bom comportamento moral, ouvindo a opinião dos consumidores, empregados, fornecedores.
Primeiro bloco questão 8: o que significa <i>afetam seu desempenho?</i> dar exemplo	Resolver os problemas sociais que afetam seu desempenho através da ética e de ações sociais	Eu acredito que as empresas devem resolver os problemas sociais internos através da ética e de ações sociais. Por exemplo, com programas de alfabetização, combate às drogas, etc.
Primeiro bloco questão 9: difícil de entender o que é <i>comportamento ético</i>	Ter sempre um comportamento ético, mesmo que isso prejudique o lucro	Eu acredito que as empresas devem ter sempre um bom comportamento moral, mesmo que isso prejudique o lucro.
Primeiro bloco questão 10: muitos podem não entender o que significa <i>filantropia</i>	Destinar recursos para ações de filantropia, com o único propósito de fazer o bem	Eu acredito que as empresas devem ajudar sociedades beneficentes, com a única intenção de fazer o bem. Por exemplo, com doações em dinheiro.
Primeiro bloco questão 11: difícil de entender	Ajudar a resolver problemas sociais, como forma de retribuição à sociedade pelo uso de recursos	Eu acredito que as empresas devem ajudar a resolver problemas sociais do país, como uma forma de agradecer à sociedade pelo uso de recursos como mão-de-obra, água, energia, etc.
Primeiro bloco questão 12: difícil de entender	Praticar a filantropia com o único propósito de promover os dirigentes da empresa	Eu acredito que os dirigentes de empresas devem investir em responsabilidade social, mesmo que essas atividades não tragam nenhum benefício às empresas.
Segundo bloco: se a intenção é obter uma única resposta, não deveria haver escala de pontuação	Dê nota 5 para a afirmação mais importante abaixo e notas de 1 a 4 para as demais	Você deve ler as quatro frases abaixo e marcar com um X somente a frase que você acha que é a mais importante:

Quadro 3.5. – Modificações do questionário realizadas após o pré-teste (continuação)		
Local / comentário	Questionário original	Questionário definitivo
Segundo bloco: a afirmação inicial deveria estar contida em todas as questões	A EMPRESA DEVE CONCENTRAR SUAS AÇÕES SOCIAIS EM:	Cada questão do bloco inicia com a frase: <i>As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social</i>
Segundo bloco questão 1: esclarecer o significado de <i>desempenho econômico</i>	Atividades de responsabilidade social que melhorem seu desempenho econômico	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social que melhorem seu desempenho econômico, isto é, seu lucro.
Segundo bloco questão 3: difícil de entender	Atividades de responsabilidade social não obrigatórias, mas que são determinadas pela ética	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social que não são obrigatórias, mas que todos gostariam que ela praticasse.
Terceiro bloco: se a intenção é obter uma única resposta, não deveria haver escala de pontuação	Dê nota 5 para a afirmação em que você mais acredita e notas de 1 a 4 para as demais	Você deve ler as quatro frases abaixo e novamente marcar com um X somente a frase que você acha que é a mais importante:
Terceiro bloco: a afirmação inicial deveria estar contida em todas as questões	EU ACREDITO QUE AS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS PELA EMPRESA SÃO IMPORTANTES PORQUE:	Cada questão do bloco inicia com a frase: <i>Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas</i>
Terceiro bloco questão 1: substituir a expressão <i>benefícios ao negócio</i> por <i>benefícios financeiros</i>	Trazem benefícios ao negócio	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem a elas benefícios financeiros
Terceiro bloco questão 2: substituir <i>empregados</i> por <i>colaboradores</i>	Trazem benefícios aos empregados	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem benefícios aos seus colaboradores
Terceiro bloco questão 3: substituir <i>governo</i> por <i>sociedade</i>	Trazem benefícios a outras partes interessadas, como comunidade, consumidores, governo, etc	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem benefícios a outras partes, como comunidade, consumidores, sociedade, etc
Quarto bloco: a explicação inicial não está boa e a escala de pontuação seria mais adequada com 4 pontos	Dê nota de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) para as ações sociais corporativas:	Você vai ler mais frases. Veja se você concorda ou discorda de cada uma delas. No quadradinho no final de cada frase, dê uma nota de acordo com a seguinte pontuação: Nota 1: Eu acho que a frase não é importante . Nota 2: Eu acho que a frase é pouco importante . Nota 3: Eu acho que a frase é importante . Nota 4: Eu acho que a frase é muito importante . Se você não entender uma pergunta, deixe a resposta em branco

Quadro 3.5. – Modificações do questionário realizadas após o pré-teste (continuação)		
Local / comentário	Questionário original	Questionário definitivo
Quarto bloco: a afirmação inicial não ajuda a entender as questões	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ÉTICO E DAS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS POR UMA EMPRESA	Cada questão do bloco inicia com a frase: <i>As empresas devem</i>
Quarto bloco questão 1: substituir <i>definir</i> por <i>ter uma</i>	Definir política de responsabilidade social	As empresas devem ter uma política de responsabilidade social (interna ou externa)
Quarto bloco questão 2: substituir <i>definir</i> por <i>ter claramente definidos</i>	Definir os valores e missão da organização	As empresas devem ter claramente definidos os seus valores e a sua missão
Quarto bloco questão 3: esclarecer sobre a finalidade dos relatórios	Preparar relatórios éticos e sociais	As empresas devem preparar relatórios sobre suas atividades sociais para que todos – dentro e fora da empresa – conheçam o que é feito na área de responsabilidade social.
Quarto bloco questão 4: o que são <i>operações ilícitas</i> ?	Condenar as operações ilícitas e a corrupção	As empresas devem condenar a corrupção e qualquer atividade ilegal.
Quarto bloco questão 6: difícil de entender	Garantir o retorno do investimento ao acionista	As empresas devem garantir o lucro do acionista
Quarto bloco questão 7: difícil de entender	Estabelecer indicadores de desempenho econômico	As empresas devem ter metas e objetivos, e medir seu desempenho econômico
Quarto bloco questão 9: dar exemplo	Melhorar a qualidade de vida dos empregados fora do ambiente de trabalho	As empresas devem melhorar a qualidade de vida dos empregados fora do ambiente de trabalho. Por exemplo, oferecendo local para convívio social e prática de esportes
Quarto bloco questão 10: melhorar a frase	Adotar participação nos resultados e bonificação	As empresas devem ter programa de participação nos lucros e resultados
Quarto bloco questão 11: substituir <i>valorizar</i> por <i>respeitar</i>	Valorizar a diversidade (de raças, religiões, crenças, etc) no trabalho	As empresas devem respeitar a diversidade (de raças, religiões, crenças, etc) no trabalho
Quarto bloco questão 12: o que significa <i>comportamento humano</i> ?	Adotar comportamento humano frente a demissões	As empresas devem assumir um comportamento legal (dentro da lei), justo e transparente nos casos de demissões
Quarto bloco questão 13: substituir <i>plano de previdência privada</i> por <i>plano de pensão</i>	Adotar plano de previdência privada	As empresas devem oferecer um plano de pensão para os seus trabalhadores
Quarto bloco questão 15: o que significa <i>justo</i> ?	Prover um sistema de salários e recompensas justo	As empresas devem oferecer um sistema de salários e recompensas compatível com o mercado e igual para homens e mulheres
Quarto bloco questão 16: melhorar a frase	Estabelecer comunicação aberta e flexível com os empregados	As empresas devem estabelecer comunicação aberta e flexível entre os empregados, diretores e gerentes

Quadro 3.5. – Modificações do questionário realizadas após o pré-teste (continuação)		
Local / comentário	Questionário original	Questionário definitivo
Quarto bloco questão 17: substituir <i>adotar uma política de marketing e comunicação</i> por <i>fazer propaganda</i>	Adotar política de marketing e comunicação que respeite o cliente e o consumidor	As empresas devem fazer propaganda que respeite o cliente e o consumidor
Quarto bloco questão 18: o que significa <i>manter excelência</i> ?	Manter excelência no atendimento ao cliente e ao consumidor	As empresas devem oferecer um ótimo atendimento ao cliente e ao consumidor
Quarto bloco questão 23: difícil de entender	Apoiar o desenvolvimento de fornecedores	As empresas devem ajudar no desenvolvimento técnico de seus fornecedores
Quarto bloco questão 24: melhorar a frase	Adotar práticas justas de mercado com os fornecedores	As empresas devem adotar práticas comerciais justas com seus fornecedores
Quarto bloco questão 26: eliminar a palavra <i>social</i>	Ajudar no desenvolvimento social da comunidade	As empresas devem ajudar no desenvolvimento da comunidade local
Quarto bloco questão 29: substituir <i>elaboração</i> por <i>desenvolvimento</i>	Participar de elaboração de propostas de caráter social	As empresas devem participar do desenvolvimento de propostas sociais
Quarto bloco questão 30: melhorar a frase	Participar de projetos sociais governamentais	As empresas devem participar de projetos sociais promovidos pelas prefeituras e governo em geral
Quarto bloco questão 31: difícil de entender	Estabelecer e divulgar indicadores de desempenho social	As empresas devem estabelecer um modo de medir e divulgar seu desempenho social
Quarto bloco questão 33: melhorar a frase	Respeitar as regras comerciais	As empresas devem respeitar as regras e boas práticas comerciais
Quarto bloco questão 35: substituir <i>resíduos, efluentes e emissões</i> por <i>poluição</i>	Buscar continuamente a redução dos resíduos, efluentes e emissões para o ambiente	As empresas devem continuamente procurar reduzir a poluição para o ambiente
Quarto bloco questão 36: difícil de entender	Assumir responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços	As empresas devem assumir responsabilidade sobre o impacto de seus produtos e serviços no meio ambiente
Quarto bloco questão 37: substituir <i>compatíveis</i> por <i>que reduzam os riscos e agressões</i>	Desenvolver novos processos e produtos compatíveis com o meio ambiente.	As empresas devem desenvolver novos processos e produtos que reduzam os riscos e agressões ao meio ambiente.
Quarto bloco questão 38: acrescentar <i>dos colaboradores e da comunidade</i>	Promover a educação ambiental	As empresas devem promover a educação ambiental dos colaboradores e da comunidade
Quarto bloco questão 39: melhorar a frase	Desenvolver programas de meio-ambiente relacionados com a empresa	As empresas devem desenvolver programas de meio-ambiente relacionados com o seu negócio
Quarto bloco questão 40: difícil de entender	Desenvolver projetos externos de meio-ambiente	As empresas devem se envolver no desenvolvimento de projetos de meio-ambiente liderados por terceiros

RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. A empresa

4.1.1. Caracterização da empresa

A empresa é uma filial brasileira da Reckitt Benckiser, uma organização multinacional com sede em Londres. Possui uma fábrica no Brasil (a maior unidade industrial da organização), situada no km 18 da Rodovia Raposo Tavares em São Paulo. Emprega cerca de mil pessoas, das quais mais de 800, entre operários e pessoal administrativo, trabalham em sua sede em São Paulo. No mesmo local, ficam os escritórios das diretorias do Brasil e da América Latina.

A empresa é do ramo químico e atua no Brasil no setor de produtos de limpeza e cuidados pessoais. Mundialmente, acrescentem-se os setores de alimentos e farmacêutico, negócios menores da corporação. No Brasil, foi fundada em 1924, em Santo André, produzindo pigmentos para uso industrial e lavanderia, sob as marcas Azul Ultramar, Anil Colman e Anil Reckitt. Começou com o nome de Atlantis, cuja carta-patente foi assinada pelo presidente Artur Bernardes. Em 1934 construiu sua segunda fábrica em Mauá, passando a produzir o Pó Xadrez, e os polidores Brasso e Silvo. Fez grandes aquisições nos anos 1966, 1974, 1984, 1985 e 1990, ampliando seu parque industrial e trazendo para sua linha de produtos as marcas Goma Pox, Parquetina, Bom Ar, Rodasol, Rodox, Repelex, Easy-Off, Cachopa, Detefon, Destop e outras. Seu carro-chefe e líder absoluto de mercado no Brasil, o limpador multi-uso Veja, foi lançado em 1969. Em 1992, desativou sua fábrica em Santo André, concentrando a fabricação de produtos de limpeza na unidade industrial atual. Passou a se chamar Reckitt & Colman – nome da matriz inglesa – em 1993. Seu negócio de tintas e pigmentos industriais, incluindo três fábricas, foi vendido a duas companhias multinacionais em 1996, ficando apenas a planta atual. Em 1999, a organização fundiu-se globalmente com uma concorrente, a holandesa Benckiser, tornando-se a maior fabricante mundial de produtos de limpeza, excetuando-se detergentes, mercado onde não atua.

Mundialmente, fatura US\$ 5 bilhões por ano e emprega mais de 22.000 pessoas. No Brasil, a Reckitt Benckiser produz mais de 300 diferentes itens de estoque, distribuídos em 10

categorias de produtos, com um faturamento de cerca de US\$ 140 milhões anuais. A fábrica de São Paulo produz anualmente mais de 300.000.000 de unidades, que são distribuídas por quatro centros de distribuição: São Paulo, Recife, Curitiba e Sumaré (SP).

A estratégia global da corporação é atuar em nichos de mercado, com produtos diferenciados. Portanto, *commodities* como detergentes e água sanitária não fazem parte de seu portfólio. Se consideradas suas sete principais categorias de produtos, a participação da Reckitt Benckiser no mercado brasileiro em 2001, em valor, foi a seguinte:

Reckitt Benckiser:	32%
Concorrente A:	19%
Concorrente B:	9%
Concorrente C:	6%

A participação no mercado em 2001, distribuída pelas oito principais categorias em que atua no Brasil, é mostrada no Quadro 4.1.

Categoria	%	Posição
Limpadores e desinfetantes	34	# 1
Tratamento de pisos	23	# 2
Lustra móveis e polidores	39	# 1
Tratamento de calçados	85	# 1
Purificadores de ar	38	# 2
Limpadores sanitários	17	# 2
Lavanderia (só alvejantes s/ cloro)	22	# 2
Inseticidas	20	# 4

A estrutura organizacional brasileira é composta de oito diretorias, além da presidência: Industrial, Marketing, Vendas, Jurídico, Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Sistemas, e Finanças. A empresa organiza sua estrutura em um sistema matricial, no qual os titulares das funções se reportam em geral a chefes locais e globais. As diretorias Industrial e Pesquisa e Desenvolvimento não se reportam diretamente à Presidência no Brasil, tendo suas estruturas organizadas separadamente.

A empresa considera que, para uma companhia ter sucesso, é necessário desenvolver três elementos chave:

- Marcas líderes
- Conhecimento do consumidor
- Crescimento e inovação

O Quadro 4.1. dá uma idéia do resultado do desenvolvimento dos dois primeiros elementos. Para a empresa, inovação define-se como sendo “qualquer coisa que traga uma nova maneira de ver ou fazer algo, com o principal objetivo de vender mais produto”. O reflexo da preocupação com o desenvolvimento de novos produtos é sentido pela evolução da participação dos novos produtos na receita líquida total, no Brasil:

- Em 1999: 7.4%
- Em 2000: 13.4%
- Em 2001: 16.6%

Em 1999, a empresa vendeu todos os seus ativos da área de sopro (produção de frascos plásticos) a uma companhia portuguesa especializada, e terceirizou *in-house* essa parte do processo, estabelecendo uma parceria de fornecimento exclusivo.

Outra parceria importante foi feita com o Instituto Ethos, que a ajuda a desenvolver seu programa de Responsabilidade Social no Brasil.

Seus principais concorrentes são globais, como Unilever, Colgate, S.C. Johnson, Clorox, Procter & Gamble.

Os clientes brasileiros podem ser divididos em duas grandes categorias:

- a) O *grande varejo*, representado pelas cadeias de supermercados. As características deste grupo, são: concentração das compras, “know-how” suportado pela tecnologia da informação, e extremo profissionalismo e rigor nas negociações.
- b) Os *atacados e distribuidores*, que atendem o pequeno varejo. Os 50 maiores atendem cerca de 730.000 clientes em todo o Brasil, faturando R\$ 10 bilhões por ano.

4.1.2. Políticas e códigos de conduta

A organização tem suas políticas e códigos de conduta corporativos, que são divulgados e obedecidos globalmente (os documentos utilizados neste bloco estão relacionados em 4.1.5.). Sua missão caracteriza-se pela ética do pragmatismo, que deve orientar as decisões dos administradores, incluindo aquelas relativas às ações sociais corporativas:

Oferecer obstinadamente melhores soluções para limpeza doméstica e cuidados pessoal e de saúde, com o propósito final de criar valor para o acionista.

A partir de sua missão corporativa (na verdade, chamada globalmente de *visão*), a diretoria do Brasil estabeleceu a missão do negócio brasileiro, traduzida por:

Realizar a nossa visão de negócio, construindo uma companhia preferida pelos consumidores e clientes, que supere a concorrência e opere num modelo de gestão que integre as dimensões do ser humano.

Sem perder a linha do pragmatismo, a missão brasileira denota implicitamente uma preocupação com outros "stakeholders", no caso, os empregados. Todas as diretorias elaboraram suas respectivas missões, a partir da missão brasileira. Os *valores* da companhia, também adotados localmente, são: Comprometimento, Espírito Empreendedor, Trabalho em Equipe, e Conquista.

A *Política da Qualidade* adaptada para o Brasil é:

A Reckitt Benckiser Brasil está comprometida em entregar consistentemente produtos e serviços com qualidade que satisfaçam nossos clientes, e em promover ativamente uma cultura de melhoria contínua.

A Reckitt Benckiser desenvolveu um conjunto de políticas relativas à responsabilidade social corporativa, resumidas no quadro 4.2. De acordo com seu Relatório Anual de 2001, "esses princípios são importantes para construir e manter a reputação da Reckitt Benckiser como um parceiro, empregador e cidadão corporativo fidedigno e responsável".

Quadro 4.2. – Resumo das Políticas Corporativas Reckitt Benckiser	
Código de conduta do negócio	<p>A Reckitt Benckiser assume um compromisso com os padrões mais elevados de conduta corporativa frente a seus empregados, clientes, fornecedores, consumidores, governos e comunidades em que opera. O código quer assegurar que a direção e os empregados em todo o grupo tenham um entendimento claro dos princípios que são importantes na condução dos negócios. Seu texto abrange os seguintes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das leis, e dos regulamentos e políticas da companhia • Conflitos de interesses relativos a compromissos externos, negociações por funcionários, brindes e entretenimentos. • Funcionários, quanto à igualdade de oportunidades, ambiente de trabalho, e comunicação. • Meio ambiente • Ativos da companhia, quanto à proteção, gerenciamento de crise, poderes, integridade de registros, proteção das informações confidenciais. • Outros fatores de valor, como: garantia do produto, direitos humanos e atividades políticas.
Testes em animais	<p>A companhia se compromete a não realizar experimentos animais em nenhum dos produtos por ela fabricados, nem em matérias-primas, a menos que indicado pelas entidades reguladoras nacionais ou internacionais. Declara que promoverá ativamente o desenvolvimento, a validação, o uso e a aceitação de métodos alternativos que reduzam, aperfeiçoem ou substituam o uso de animais em avaliações de segurança.</p>
Envolvimento comunitário	<p>A companhia reconhece que alguns fatores constituintes de valor patrimonial precisam ser satisfeitos para obter o máximo de valor a longo prazo para os acionistas. Admite que se beneficia de sua reputação na comunidade, tanto em termos do sucesso de suas marcas, como no seu recrutamento de pessoal e de seus funcionários que acreditam na companhia para a qual trabalham. A política estabelece as seguintes diretrizes para o envolvimento em projetos sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importância para os negócios essenciais da companhia: limpeza, saúde e proteção do lar. • Relevância para as unidades locais da companhia • Relevância para o aprendizado dos funcionários, por meio do fomento à educação • Suporte ao envolvimento dos empregados na comunidade e em ações beneficentes, por meio de doações ou apoio a suas causas preferidas.
Política ambiental	<p>A Reckitt Benckiser está comprometida com a condução de seus negócios de forma responsável, sólida e sustentável em termos de meio ambiente. Reconhece que seus processos e produtos impactam direta ou indiretamente o meio ambiente e tenta identificar os impactos adversos significativos, encontrando formas de reduzi-los, com o propósito de obter melhorias contínuas em seu desempenho ambiental. Em todas as suas operações, considera como padrão mínimo a ser atingido o cumprimento das leis ambientais.</p>
Saúde e segurança	<p>A Reckitt Benckiser manterá um ambiente de trabalho seguro em todas as localidades. A saúde e a segurança dos empregados são preocupações primordiais da companhia e serão envidados todos os esforços para evitar acidentes, danos e riscos à saúde ocupacional em todas as unidades, incluindo fábricas, escritórios, laboratórios e força de vendas. A política prevê ambiente de trabalho seguro e saudável, treinamento de segurança adequado, avaliações de riscos, saúde e segurança, auditorias e implementação de programas de melhoria contínua.</p>
Segurança de produto	<p>A companhia assume o compromisso de fornecer produtos seguros a seus consumidores, e com o entendimento de todos os aspectos que envolvem a segurança associada a seus produtos. Acredita que a Segurança de Produto é fundamental para a integridade de suas marcas e negócios globais, para uma prática comercial sólida e ética, assim como para a sua responsabilidade como fabricantes de produtos de qualidade ao consumidor. A Reckitt Benckiser promoverá ativamente a responsabilidade e as precauções para a segurança de seus clientes, de seus empregados e do público em geral em todos os níveis da companhia e em todos os aspectos dos negócios. A política prevê: o desenvolvimento e comercialização de produtos que possam ser fabricados e utilizados com segurança; o cumprimento das exigências reguladoras de testes de segurança de produto; a avaliação contínua dos produtos, embalagens e matérias primas; a aplicação de normas de segurança consistentes com cada região; a participação ativa no discurso científico, por meio de associações, órgãos reguladores e grupos de consumidores; e a disseminação das informações sobre a segurança de seus produtos.</p>

4.1.3. Atividades de Responsabilidade Social Corporativa

Pode-se dizer que o embrião do Programa de Responsabilidade Social da Reckitt Benckiser Brasil surgiu em março de 2001, na Conferência Executiva chamada de "Talentos Vencedores". Nessa ocasião, o presidente Antonio Werneck declarou:

"A Reckitt Benckiser está sumamente comprometida em atrair, reter e motivar os talentos dentro da organização. Entendemos o ser humano em suas quatro dimensões: intelectual, física, sócio-emocional, e espiritual e, como empresa, estamos interessados em que nossos funcionários possam buscar um maior equilíbrio entre essas dimensões".

Partindo do discurso para a ação, em agosto do mesmo ano foi contratada uma empresa especializada que realizou a Primeira Pesquisa Social com os Funcionários, que teve como objetivos conhecer melhor o perfil sócio-econômico dos empregados e servir de base para o futuro programa de responsabilidade social a ser desenvolvido. A pesquisa foi concluída e publicada em novembro de 2001 com o título de "*Quem Somos*".

A idéia de um programa brasileiro de responsabilidade social foi estimulada com o lançamento das *Políticas de Responsabilidade Corporativa* em junho de 2001 (ver Quadro 4.2.), onde a companhia se posiciona claramente a favor de ações sociais corporativas, estabelecendo objetivos e diretrizes gerais, dentro do espírito pragmático de sua missão. Foi, então, criado o *Comitê de Responsabilidade Social* com o patrocínio do presidente Antonio Werneck, liderado pelo diretor de recursos humanos César Foffá, e completado por mais nove membros escolhidos entre as diversas áreas da empresa. O critério de escolha dos membros do comitê foi a ligação e o interesse individual de cada um com o tema da responsabilidade social. O autor desta pesquisa faz parte do grupo, cujos objetivos iniciais foram:

- Definir as diretrizes gerais da prática social e da política adotada pelo Programa.
- Conciliar os interesses da empresa, dos funcionários e da comunidade para elaborar o projeto.
- Traçar um plano de ação, focalizando as áreas prioritárias associadas ao negócio da empresa, quanto às ações sociais corporativas externas.

- Homologar e redirecionar as ações em andamento.

As primeiras reuniões do comitê foram bastante agitadas e dezenas de idéias foram geradas, mas sem muito foco ou alinhamento com a política estabelecida pela própria empresa, o que é natural num primeiro *brainstorm*. Foi escolhido pelo grupo um logotipo para o programa, entre os vários desenvolvidos por uma agência de publicidade contratada. Ver Figura 4.1..



Fig. 4.1. - Logotipo

Finalmente, foi tomada a decisão de atuar em duas frentes: a comunidade interna (empregados) e a comunidade externa, respeitando-se as recomendações das políticas globais, no que se refere à relevância para o negócio, etc. Em novembro de 2001 o comitê organizou o *Workshop de Responsabilidade Social*, com o objetivo de estudar o resultado da pesquisa com os empregados, analisar as idéias de projetos para as frentes de trabalho estabelecidas e decidir pelo plano de ação do programa. O sr. Marcelo Linguitte, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, participou do *workshop* dando uma palestra sobre experiências de outras empresas em projetos para o público interno e para a comunidade. A partir desse encontro, decidiu-se que o programa deveria concentrar-se nos seguintes projetos:

4.1.3.1. Projeto Voluntariado

O objetivo do projeto é mobilizar os funcionários, estimulando-os a exercerem sua cidadania por meio do trabalho voluntário, participando e colaborando nos projetos e campanhas a serem desenvolvidas interna e externamente. Portanto, o foco de atuação cobre tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa.

A primeira campanha destinada a despertar os empregados para o espírito do voluntariado foi a de reciclagem de lixo doméstico. Todos os empregados foram conclamados a trazerem resíduos recicláveis de suas casas, tais como papéis, plásticos, latas de alumínio, etc. A arrecadação seria revertida em *kits* escolares a serem doados aos filhos dos funcionários. Os voluntários participaram organizando a campanha, fazendo a divulgação, coletando e dando destino aos resíduos, negociando a troca do material por material escolar, montando e fazendo a distribuição dos *kits* escolares. A campanha é de caráter permanente e sua primeira fase foi realizada entre 21/12/01 e 1/2/02, beneficiando mais de 500 crianças.

A participação de voluntários também se estende aos projetos *Espaço de Talentos e Alegria e Saúde*.

4.1.3.2. Projeto Espaço de Talentos

A pesquisa interna *Quem Somos* apontou o auxílio ao estudo como um benefício relevante que poderia ser oferecido pela empresa. O projeto consiste na criação de um espaço para estudo, auto-desenvolvimento e treinamento, oferecendo microcomputadores, biblioteca, videoteca, acesso à internet e palestras técnicas e informativas proferidas por voluntários da empresa. Os usuários, além de assistirem às palestras, podem realizar trabalhos escolares, pesquisas na internet, cursos *e-learning*, etc.

4.1.3.3. Projeto Alegria e Saúde

Perfeitamente alinhado com uma das diretrizes da Política de Envolvimento Comunitário da companhia – *importância para os negócios essenciais da companhia: limpeza, saúde e proteção do lar* (ver Quadro 4.2.) – o projeto contempla um trabalho de educação sobre hábitos de limpeza e desinfecção ambiental, a partir de noções de microbiologia, e é direcionado a trinta mil alunos de cem escolas do ensino fundamental. O trabalho é realizado em parceria com um empresa que desenvolve projetos educacionais, e começa com o encontro de professores da rede escolar. Cada escola é representada por dois professores que assistem a uma palestra sobre o tema *A Microbiologia Vai à Escola*, e à oficina *Vivência do*

Jogo Microvilões, este último criado por Maria Lígia Carvalhal, professora de biologia da U.S.P. Os professores recebem material lúdico referente à microbiologia, para ser usado e distribuído em salas de aula. Uma peça de teatro sobre o tema percorre todas as escolas cadastradas, com atores no papel de germes e bactérias – os micro-vilões.

Os custos do projeto são suportados pela marca Lysol, sob a qual são produzidos os desinfetantes da Reckitt Benckiser. A idéia é divulgar a marca através das atividades educativas de responsabilidade social.

No dia 15/06/02 foi realizado o Dia Lysol, quando o teatro foi trazido para os filhos de funcionários, dentro da empresa. Participaram do evento 130 crianças entre 5 e 10 anos, com seus pais. O Dia Lysol teve a colaboração de 19 voluntários, todos empregados da Reckitt.

4.1.3.4. Outras atividades

Outras atividades de responsabilidade social são desenvolvidas, dentro do espírito de empresa-cidadã, mas sem a caracterização de projeto específico. Em geral, essas ações são coordenadas pela área de recursos humanos, podendo-se citar algumas:

- Contratação de *ombudsman* destinado a abrir outro canal de comunicação com os empregados.
- Contratação de deficientes físicos, atendendo exigência legal, com o apoio de entidades como a Associação de Assistência à Criança Defeituosa (AACD), Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de São Paulo (APAE), Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação (Derdic), Programa de Apoio à Pessoa Portadora de Deficiência (PADEF), e empresas de recrutamento de mão-de-obra.
- Ações filantrópicas, como doação de sangue, campanha do agasalho, doações a entidades beneficentes como Cotolengo, Criança Feliz, Lar Plantio do Amor, Grupo de Apoio Amar é Viver, Programa Einstein, e outras. As ações filantrópicas, em geral, consistem de estímulo ao voluntariado (nas campanhas) e doações de produtos de limpeza fabricados pela empresa.

4.1.4. Perfil da população

A maioria dos empregados da Reckitt Benckiser Brasil (70%) está lotada na área de *Supply*, que compreende a Manufatura, Engenharia, Qualidade, Compras e Logística. Os restantes 30% distribuem-se entre Vendas (16%), áreas administrativas (9%), e Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento (5%). O Quadro 4.3. mostra a distribuição dos empregados por diretoria, posição de junho/02, e classificados conforme a divisão estabelecida para esta pesquisa.

Quadro 4.3. - Número de empregados por diretoria						
Diretoria	Alta Gerência	Média Gerência	Baixa Gerência	Mensalistas	Horistas	Total
Presidência	1	-	-	1	-	2
Jurídico	1	1	-	3	-	5
Finanças	1	4	5	28	-	38
Recursos Humanos	1	4	3	21	-	29
Vendas	1	5	4	18	-	28
Marketing	1	8	13	10	-	32
Sistemas de Inform.	1	1	2	10	-	14
Pesquisa e Desenv.	1	2	4	8	-	15
Supply	1	5	13	75	584	678
Totais em SP, ativos	9	30	44	174	584	841
Fora do site (Vendas)	-	3	8	126	-	137
Inativos (Supply)	-	-	-	-	22	22
Totais Gerais	9	33	52	300	606	1000

A maioria dos empregados é do sexo masculino (69%). De acordo com a pesquisa interna *Quem Somos*, já mencionada, a figura 4.2. mostra a distribuição das faixas etárias e grau de instrução da população.

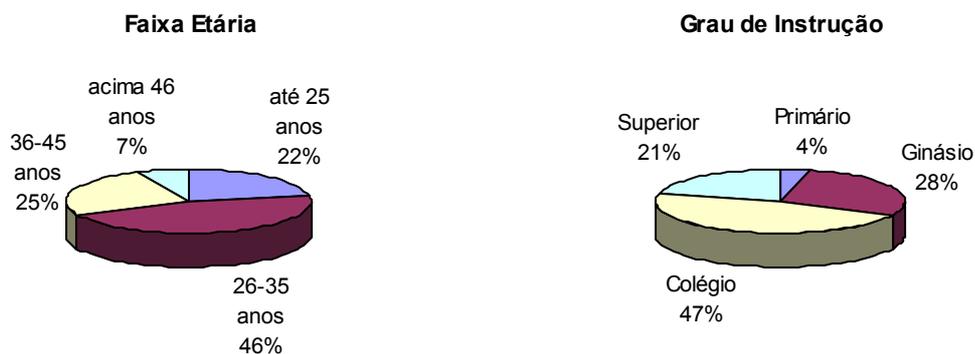


Figura 4.2. - Dados da população

Dois terços dos empregados estão entre satisfeitos e muito satisfeitos com sua vida profissional. Em relação à empresa, o índice de satisfação sobe para 75%. Os principais atributos da companhia, de acordo com a pesquisa e graduados de zero a dez, são:

- a) Benefícios oferecidos (média 8,2);
- b) Preocupação com o meio ambiente (7,7);
- c) Postura ética (7,6);
- d) Segurança no trabalho (7,6).

Dentre os benefícios considerados muito importantes que uma empresa qualquer pode oferecer, a pesquisa interna destacou as seguintes frequências de respostas:

- a) Plano de saúde familiar: 95%
- b) Plano odontológico: 89% (demanda já atendida após o resultado da pesquisa)
- c) Seguro de vida: 89%
- d) Refeitório: 88%
- e) Bolsa de estudos para graduação: 86%
- f) Bolsa de estudos para curso técnico: 82%
- g) Plano de saúde pessoal: 81%

Sobre responsabilidade social corporativa, *Quem Somos* revelou as seguintes frequências de respostas sobre o tipo de "total responsabilidade" que as empresas, em geral, deveriam ter:

- a) Garantir produtos de boa qualidade para seus consumidores: 92%
- b) Garantir que seus produtos e operações não sejam prejudiciais ao meio ambiente: 86%
- c) Tratar todos os seus funcionários e candidatos a emprego de forma justa, independente de sexo, raça, religião ou preferência sexual: 81%
- d) Proteger a saúde e a segurança de seus funcionários: 71%

Algum tipo de trabalho social é realizado por 22% da população, dos quais 26% atua com trabalho voluntário.

4.1.5. Documentação utilizada

Os documentos utilizados na construção do caso como corrente de evidências, são os seguintes:

- a) Questionários do pré-teste, com observações feitas pelos respondentes
- b) Transcrição das entrevistas com os diretores da Reckitt Benckiser, srs.: Antonio Werneck, Diretor Presidente; Rinaldo Santos, Diretor Jurídico; David Murray, Diretor Financeiro; César Foffá, Diretor de Recursos Humanos.
- c) Questionários fechados com as respostas e comentários dos respondentes.
- d) Lista dos participantes sorteados.
- e) Figuras impressas com os números dos participantes sorteados ("telas" impressas do *software* utilizado, para comprovação dos sorteios).
- f) Lista dos empregados da Reckitt Benckiser
- g) Carta do Presidente Antonio Werneck sobre a Pesquisa Social e Ações Sociais
- h) Exemplares do boletim interno RB News 148, 149, e 151
- i) Carta de agradecimento e relatório da entidade GAAVER
- j) Cópia do artigo da Gazeta Mercantil de 08/04/02 sobre Projeto Alegria e Saúde
- k) Relação das escolas atendidas inicialmente pelo Projeto Alegria e Saúde
- l) "Quem Somos" – I Pesquisa Social com Funcionários
- m) Resumo do escopo do Projeto Espaço de Talentos
- n) Resumo do escopo do Projeto Voluntariado
- o) Relatório interno "Programa de Responsabilidade Social"
- p) Jornal "Meio & Mensagem" número 1015
- q) Programação do Workshop Interno de Responsabilidade Social
- r) Tabela "Market & Net Revenue Growth Profile"
- s) Relatório Anual da Companhia, 2001
- t) Políticas da Companhia

Tais documentos não foram anexados à dissertação e encontram-se com o autor deste trabalho, à disposição para uma análise mais detalhada ou para quaisquer esclarecimentos.

4.2. Resultados e análise

Todos os sujeitos que participaram da pesquisa de campo mostraram muito interesse e disposição para colaborar. Apesar do tema ser difícil e polêmico, pode-se perceber a

preocupação em responder corretamente, tanto pelas consultas verbais para esclarecer dúvidas, quanto por comentários escritos pelos respondentes.

"Todos os temas são muito polêmicos, e com certeza daria alguns dias para discuti-los" (funcionário da Manutenção)

Alguns preocuparam-se em explicar porque deixaram de responder uma ou outra questão, ou porque responderam algumas questões desta ou daquela forma, como é o caso de uma mensalista, que comentou oito de suas respostas. Outras indicações do interesse dos respondentes foram o alto número de retornos de questionários e o alto número de comentários escritos espontaneamente. Dos 208 questionários distribuídos, apenas 3 não foram devolvidos: um do grupo 2 (média gerência) e dois do grupo 5 (horistas). Além disso, um dos diretores não teve tempo de retornar o questionário, e foi substituído pela diretora de Pesquisa & Desenvolvimento, Irena Hladun. Dos 205 devolvidos, 66 continham comentários dos participantes, o que representa 32% da amostra.

Apesar de que a maioria dos sujeitos que fizeram comentários no final do questionário ter se identificado, seus nomes não serão divulgados nos exemplos apresentados neste trabalho, pois assim foi estabelecido entre o pesquisador e os participantes (ver anexo 3.1.).

4.2.1. Perfil da amostra

A parcela da população que ficou excluída da pesquisa, conforme foi explicado em 3.3.1. é, em sua grande maioria, do sexo masculino e pertencente ao quadro de Vendas. Isso pode ter introduzido algumas distorções de menor importância no perfil da amostra, em relação à população. Dos 205 participantes, 53% são do sexo masculino, contra 69% da população. Os demais dados são mostrados na Figura 4.3.

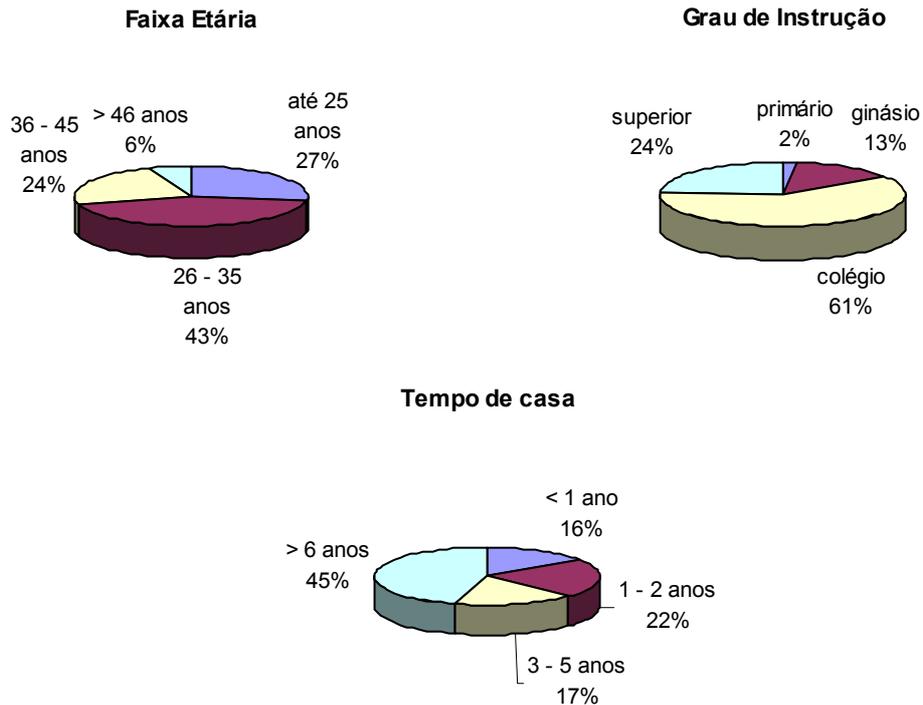


Figura 4.3. - Dados da amostra

Observa-se que a distribuição das faixas etárias da amostra é muito parecida com a da população. A mesma semelhança não se verifica na distribuição dos graus de instrução. Na amostra, a incidência de nível colegial (61%) é maior do que na população (47%). Pode-se atribuir a isso a influência da parte excluída na pesquisa. Um dado interessante é que a maior parte da amostra (45%) trabalha há seis anos ou mais na companhia.

4.2.2. Posicionamento da diretoria

Quatro diretores responderam a entrevistas gravadas, com base num questionário semi-estruturado. Todos foram unânimes em considerar as ações sociais corporativas como legítimas e importantes.

A diretoria defende que as empresas não estão isentas de participação nas questões sociais. Elas são um reflexo das ações coletivas dos gerentes e diretores e devem tratar as pessoas com respeito e dignidade, como seres humanos e atuar para os melhores interesses dos acionistas, mas sempre dentro da lei. A própria lei brasileira reconhece que existe um papel social da empresa, como foi visto em 1.1.4.1. Segundo o Dr. Rinaldo, Diretor Jurídico:

"Antes de se falar em terceiro setor, qualquer coisa, lá quando a legislação começou a ser elaborada, sempre se discutia doutrinariamente que esse ente jurídico – empresa, sociedade anônima, limitada, o que fosse – ele é um ente social, ele tem um papel dentro da sociedade ..."

E esse papel social começa no emprego de pessoas, à medida que a empresa oferece benefícios sociais como assistência médica, e permite que o indivíduo organize a sua família através do salário. A sociedade começa, então, a exigir que as empresas substituam um pouco o Estado no preenchimento de algumas carências. Dr. Rinaldo prossegue:

"Movimentar a riqueza através da criação de negócio e gerar emprego, já é o grande papel (social). Agora, a evolução, sem dúvida é essa. É a consciência de que, além disso, também as empresas têm que começar a preencher aquela parcela que o Estado não consegue atender."

No interesse do próprio negócio, é importante que o ambiente social seja um ambiente social estável. Para manter o seu lucro, a empresa também tem que estar preocupada em garantir equilíbrio social. E também, o mercado de consumo. Uma população bem educada, culta, saudável, é capaz de absorver produtos de maior valor agregado. O terceiro passo é a conscientização do papel ético e moral da empresa, dentro da sociedade, por parte de seus dirigentes. O presidente Antonio Werneck diz:

"Passou a fase do criticar, estamos na fase do agir. As empresas que tiverem essa índole ética farão alguma coisa mais concreta. E quem não fizer, o mercado vai começar a determinar esses valores de uma maneira muito mais sistemática, traçando uma linha entre as empresas que são socialmente responsáveis e as empresas que não fazem nada por isso."

A partir da I Conferência Executiva de 2001 – Talentos Vencedores – a diretoria da empresa está convencida que a responsabilidade social das empresas é uma questão de competitividade no mercado, o qual estabelece que as empresas precisam repartir seu sucesso com a comunidade mais próxima: sua comunidade interna e sua comunidade vizinha. Os novos talentos que surgem estão determinando que a entidade comercial ou industrial que visa única

e exclusivamente o lucro, é uma entidade anacrônica, porque só privilegia a visão do acionista, e falha em reconhecer que existem outros "stakeholders" no processo, que devem ser contemplados no processo de geração de lucro. Hoje, o talento é que escolhe a empresa, e não o oposto. Então, há uma questão de competitividade, no momento em que ela tem que se posicionar de forma a atrair o melhor talento do mercado. Segundo Werneck:

"A Reckitt se insere nesse contexto pelas duas facetas, ou seja, ela quer ser vista como uma empresa moderna, que traz um atrativo de empregabilidade, e ao mesmo tempo, existe na direção da empresa a consciência de que temos um papel social a cumprir, se pensarmos nos demais 'stakeholders'."

Esse conjunto de idéias torna legítima a atividade social praticada pela empresa. Porém, sujeita a algumas formalidades, ou seja, deve-se ter um projeto de atividade social, que deve emanar da matriz, a qual deve eleger algumas áreas de atuação. Além disso, todos os atos devem ser absolutamente documentados, objeto de algum tipo de escrutínio, de acordo com a ponderação do Dr. Rinaldo. Ele lembra que os gerentes são pessoas com poder delegado pelo acionista, e devem agir em nome deste. A transparência das ações sociais corporativas deve ser assegurada, para que as decisões não se transformem em algo de cunho pessoal, mesmo que bem intencionado.

Os diretores entrevistados acham que a presença cada vez maior do tema na mídia é resultado de uma evolução, de uma mentalidade mundial, embora a responsabilidade social nas empresas já fosse praticada antes de ser destaque na mídia. Segundo César Foffá, diretor de Recursos Humanos, a mídia é um produto do fato; para ela, a responsabilidade social é um assunto de pauta. Porém, fala-se daquilo que "dá Ibope", que comove a população. Falta amadurecimento do conceito, e as pessoas acolhem a idéia quando lhes toca a emoção. São poucos aqueles que têm uma convicção profunda sobre o tema e as pessoas ainda estão no nível da infância no processo de consciência social.

Werneck acha que a mídia não influi nas decisões do administrador sobre responsabilidade social. Ela pode influenciar apontando e enaltecendo os projetos sérios na base e na consistência do conceito, e não apenas noticiando os projetos de magnitude, e pode ajudar dando visibilidade ao tema, sensibilizando as partes e colocando a questão. Seu papel é o de

sensibilização e mobilização. Contudo, não pode julgar; deve apresentar os fatos e deixar o julgamento por conta do leitor, do ouvinte, da audiência.

Muitas notícias sobre empresas que fazem contribuições para entidades filantrópicas, dão a sensação de que elas são socialmente responsáveis. Obviamente, essas ações têm um fim social, mas a empresa, em si, como organismo, não tem necessariamente um nível de consciência que faça com que os seus dirigentes e os seus funcionários estejam mobilizados, no sentido de assumir um papel social. Werneck declara que:

"Quem faz para 'aparecer bonito na foto' pode ter resultados de curto prazo, mas a médio e longo prazos acaba no vazio. No longo prazo, os que tem a base mais sólida vão começar a produzir resultados mais tangíveis. Nós estamos tentando estruturar a base conceitual do que a gente quer fazer. Temos que encontrar uma maneira de harmonizar os interesses comerciais da empresa com aquilo que possa ser interessante para a comunidade interna e externa. No caso da Reckitt, temos feito isso através da nossa marca Lysol."

Como organização global, a visão da companhia sobre responsabilidade social corporativa tende a privilegiar o acionista, o que não encerra nada de errado face ao seu posicionamento pragmático. É um programa multifacetado, distinto no mundo todo, com valores diferentes em cada país. As realidades locais obrigam o processo a ser conduzido em função de cada localidade em que a empresa atua, o que vai de encontro às diretrizes estabelecidas pela política global (ver Quadro 4.2.). A diretoria brasileira, no entanto, acredita que falte uma orientação mais clara quando se trata de ramificar a atividade social para fora da matriz, o que faz com que o leque de atividades sociais no mundo todo seja incompleto no que tange aos "stakeholders", deixando muitas vezes a comunidade em segundo plano. Isso pode ser explicado pelo fato de que a companhia é de origem européia, onde a natureza dos problemas sociais é muito diferente da América Latina. Os problemas sociais na Europa são menos agudos e, portanto, parecem menos relevantes aos olhos da corporação. Numa situação como a da América Latina, onde existe muita disparidade de renda e problemas sociais, as administrações locais talvez sejam mais sensíveis à questão dos "stakeholders". E aí, procura-se dar um passo na direção de refletir esses valores comunitários sociais.

Os diretores acreditam que, na hora de decidir pela aplicação de recursos em responsabilidade social corporativa, o gerente deve agir como um administrador normalmente faria: alocar os recursos de forma a obter o melhor retorno. Dr. Rinaldo diz que o melhor retorno se consegue não quando se dá o peixe, mas quando se ensina a pescar. Mas Werneck vai mais longe. Ele acha que o gerente deve usar dois critérios básicos para balizar qualquer decisão: 1) deve existir um benefício para o negócio; 2) tal benefício deve ser percebido pela comunidade (interna ou externa). Depois, a partir daí, a seqüência é: qual é o projeto, o que ele propõe, quanto vai custar, qual é o investimento, e qual o retorno estimado sobre isso. Isto é, o que se espera que se forme como imagem se for realizado o investimento? Quanto devotar de recursos, vai depender do acerto de lucros e perdas. Não existem recursos infinitos, e é preciso um mínimo para fazer o projeto funcionar; portanto, o administrador deve usar seu discernimento. Werneck aponta como outro critério importante, a maneira como a comunidade interna é envolvida no projeto. O administrador tem que fazer alguma coisa que consiga mobilizar os funcionários. A empresa deve mostrar para o funcionário que, mais do que uma benesse, existe uma opção para ele se tornar um melhor cidadão. Ele diz:

"Se você criar um projeto onde a mobilização dos voluntários da empresa pode dar a eles a opção de se mostrarem e de crescerem como cidadãos, aí o projeto de responsabilidade social está funcionando. Porque não é tirar dinheiro daqui e botar na mão do outro. É criar alguma coisa que mobilize a ação e a consciência das pessoas para fazer algo que deve ser a base da construção de uma sociedade, de uma comunidade, e de um país melhor."

David Murray, Diretor Financeiro, concorda que temos que iniciar com as ações dirigidas internamente:

"Se devemos fazer ações dentro do novo ambiente, deve ser sobre o que temos mais controle, antes de irmos para fora: as coisas que os próprios empregados estão vendo como necessidade. E aí, identificando, priorizando, fazendo essas (coisas) que vão trazer um benefício para a companhia e para os empregados ao mesmo tempo."

Quando colocados diante da classificação de Carroll para responsabilidade social corporativa, e após receberem a explicação da natureza de cada definição, os diretores deram respostas

diferentes, quanto ao tipo de responsabilidade social que consideravam como sendo o mais legítimo. Curiosamente, o diretor financeiro apontou *obrigação legal* e o diretor jurídico, *retorno financeiro*. César, diretor de RH, também optou por *obrigação legal* e Werneck, por *obrigação ética*. Ninguém achou que *ato arbitrário* seria a definição mais legítima.

Sobre quando investir em ações sociais e quando não investir, os entrevistados são de opinião de que, mesmo na situação de dificuldade financeira, o aspecto social não pode ser totalmente negligenciado, e a empresa não deveria deixar de atuar com senso de responsabilidade social. Se a empresa vai mal, fica muito mais difícil justificar o investimento em ação social. A situação inversa, óbvio, facilita. O negócio que está trabalhando com um nível de lucratividade mais apertado tem que se cingir a esses limites, tanto de condição financeira para investir no social, quanto às ambições de alcançar um universo muito amplo. Mas, dentro de uma situação normal, de um negócio que não está bem, em termos de lucratividade esperada, mesmo assim, o papel social continua sendo importante para o negócio. Há, por exemplo, atividades que poderiam ser feitas, como campanhas de doação de sangue, empregar pessoas com AIDS ou deficientes físicos, e muitas outras que não requerem aplicação de dinheiro. Contudo, na condição de crise, César entende que deve ser dada uma pausa:

"Quando a empresa está em crise, o foco do administrador deve ser voltado para reerguer o negócio. Depois, volta a investir no social. Porque não se investe apenas dinheiro, mas se investe tempo, também. E as pessoas devem estar voltadas para revitalizar o negócio."

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar a importância das ações sociais corporativas, como já foi dito no início deste bloco. Como esta questão está no centro do problema de pesquisa proposto, vale a pena separar os quatro depoimentos, agrupando as idéias na essência do pensamento de cada diretor entrevistado (notar o interessante pensamento utilitarista da primeira declaração):

"Assim como as pessoas ou um país, uma empresa não funciona num ambiente isolado. Elas dividem recursos limitados. Se ela atua sem nenhuma preocupação com o meio ambiente, simplesmente explorando os recursos, um dia eles não existirão mais. E todos vão sofrer. Temos que ter um lado que olhe o benefício de todos, e não apenas aquilo que é bom para mim." (David, Diretor Financeiro)

"Elas são importantes porque o mercado é importante para a empresa. Segundo, porque a dimensão do ser humano tende a se ampliar. Tem que se ampliar. O indivíduo não consegue conviver bem, se ele não tiver esse envolvimento com o resto do universo, que envolve a atividade social. A divulgação do conceito de responsabilidade social também é importante, ou seja, as pessoas não deveriam ter medo de se assumirem como engajadas em movimentos sociais." (Dr. Rinaldo, Diretor Jurídico)

"As pessoas que trabalham em organizações sérias, éticas, que se preocupam com o destino do próximo e com o consumidor, se sentem mais parte de um time, mais integradas profissionalmente. Faz parte do negócio a empresa estar preocupada com o ser humano. A responsabilidade social corporativa será a condição sine qua non para a existência das empresas. Se elas não atuarem, haverá grandes rupturas sociais e as pessoas perderão o acesso ao consumo." (César, Diretor de Recursos Humanos)

"As evidências estão cada vez mais abundantes de que existe uma falência geral de nossas instituições, com um agravamento dos problemas se manifestando em todas as frentes, na pobreza, na educação, na violência, na criminalidade, em tudo. E só a própria sociedade vai conseguir resolver esse problema. As ONGs estão emergindo, e mostram que existe gente que está deixando de só criticar e passando à ação, e isso tudo vai começar a acontecer de fato, quando o setor privado assumir a sua cota de responsabilidade como entidade privada." (Werneck, Presidente)

Segundo Werneck, o presidente do Bank Boston declarou que com uma sociedade melhor, com melhores cidadãos, você tem melhores funcionários, melhores consumidores, você promove um aumento geral da qualidade de vida e do nível de vida material das pessoas.

As opiniões sobre onde investir preferencialmente, variam. Dr. Rinaldo acha que deve ser na educação, pois é através da educação que se transforma o homem, dando-se a ele condições de ser o agente de seu próprio sucesso, de seu próprio desenvolvimento. Segundo ele, outras iniciativas, como campanha do agasalho, são importantes numa emergência, mas

rigorosamente não resolvem nada. Não deveriam existir pessoas precisando de agasalhos doados. César acredita que, genericamente falando, deve-se investir na criança ou no jovem, porque é onde reside a base do novo. Werneck pensa que um bom exemplo é o caso da coleta seletiva de lixo, que favorece três aspectos: 1) a questão do meio ambiente; 2) mostra que o benefício pode ser pecuniário, no sentido de se dar material escolar para os filhos dos funcionários; 3) e o aspecto da cidadania, onde os beneficiários são os próprios funcionários, através de seu engajamento voluntário.

As entrevistas gravadas com os diretores mostraram um conjunto de idéias rico pelos enfoques individuais e, ao mesmo tempo, coeso pelo direcionamento dos propósitos e pela absorção uniforme de conceitos. Essa coesão, na observação do pesquisador, se deve à liderança inspirada pelo presidente da empresa, Antonio Werneck.

4.2.3. *Visão dos empregados*

Os comentários dos 66 respondentes que se utilizaram do espaço do questionário para expressarem suas opiniões, foram classificados em cinco grupos:

a) Sugestões de ações sociais

Treze respondentes apresentaram quinze sugestões:

- Ajuda financeira para cursos técnicos e superior: 6
"A empresa também tem que se preocupar com o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Por exemplo, cursos técnicos e uma ajuda de custo para cursos superiores". (Ajudante de Produção, 3º turno)
- Cursos de informática e inglês dados pela empresa: 2
- Escola dentro da empresa: 3
- Incentivo aos esportes: 1
- Academia e ginástica: 2

"Acredito que hoje em dia, para se exigir mais das pessoas, é necessário tirar um pouco do stress que cada um carrega, fazendo a parte social, como exemplo: atividade física interna, através de academia ou outros." (Técnico Administrativo)

- Palestras sobre qualidade de vida: 1

b) Participação na pesquisa e importância da pesquisa

Onze sujeitos fizeram dezesseis comentários:

- Gostaram de ter participado: 3

"Adorei participar desta pesquisa e espero que as minhas respostas tenham sido válidas para um programa de responsabilidade social que seja adotado pela empresa." (Operador de Produção, 1º turno)

- Acharam a pesquisa importante ou interessante: 6

"Achei importante o tema abordado, pois mostra que a empresa está se preocupando com o bem-estar de todos os seus empregados, fornecedores, etc. Faço parte de uma ONG e sei o quanto esse trabalho é gratificante." (Ajudante de Produção, 2º turno)

- Deveria haver outros eventos como esse: 3

- Agradecem por terem participado: 2

"Quero agradecer por incluir-nos nesta boa pesquisa social." (Ajudante de Produção, 3º turno)

- Desejaram sucesso no trabalho: 2

"Boa sorte e que você colha bons frutos." (Preparador de Máquinas, 3º turno)

c) Importância das ações sociais

Vinte e três participantes fizeram comentários:

- A responsabilidade social é obrigação de todos: 4

"Responsabilidade social todos devemos ter; eu não acho justo centralizar a responsabilidade só nas empresas." (Ajudante de Produção, 2º turno)

- As atividades de responsabilidade social são importantes: 5

"Penso que o tema 'responsabilidade social' é de extrema importância nos dias atuais." (Coordenador de Produção)

- A responsabilidade social deve ser divulgada: 1 (como também declarado pelo Dr. Rinaldo, Diretor Jurídico).
- Importância para os "stakeholders": 9
"Acho que todos os programas de responsabilidade social são importantes para todos os colaboradores, comunidade e população que consomem todos os seus produtos." (Ajudante de Produção, 1º turno)
- Retorno do investimento social e competitividade: 7
"Nos dias de hoje, onde a concorrência acirrada manda nos mercados, se torna cada vez mais importante para as empresas ter um diferencial que as faça continuar crescendo. E certamente, a preocupação com a sociedade, com os colaboradores e o meio ambiente garantem um diferencial." (Técnico Administrativo III)

d) Importância de ações sociais específicas

Onze respondentes opinaram:

- Comunidade: 2
- Meio ambiente: 4
"A preocupação com o meio ambiente e segurança de seus clientes quanto aos riscos de seus produtos, devem ser atitudes prioritárias para toda empresa que é, ou que deseja ser grande." (Ajudante de Produção, 1º turno)
- Diversidade: 2
"Fiquei muito feliz com a contratação de colaboradores com deficiências físicas." (Técnico Administrativo I)
- Consumidor: 3
"Acredito que a empresa deve alertar o consumidor sobre o seu produto no mercado, que isto é muito importante. Apesar que nesta empresa nós não temos este tipo de problema." (Ajudante de Produção, 1º turno)
- Empregados: 4
"As empresas devem desenvolver primeiro o que os colaboradores necessitam (Quem Somos); (...) se organizarem e analisarem qual é a maior necessidade do colaborador, para daí partirem para trabalhos externos." (Preparador de Máquinas, 3º turno)

(mesma opinião dada por David, Diretor Financeiro)

- Voluntariado: 1

e) Outros comentários

Oito participantes fizeram comentários diversos, irrelevantes para este trabalho.

Além disso, alguns também comentaram que, apesar de reconhecerem a importância das ações sociais corporativas, acreditam que a empresa deve se preocupar com seu retorno financeiro, sem perder esse foco. Outros, opinaram que as atividades sociais não devem estar vinculadas à expectativa de retorno material. Não houve nenhum comentário contrário à responsabilidade social corporativa, seja por falta de legitimidade, ou por falta de importância.

Os resultados das entrevistas com os questionários fechados são apresentados a seguir.

4.2.3.1. Legitimidade das ações sociais

As questões relativas à legitimidade das ações sociais corporativas foram colocadas no primeiro bloco de questões e iniciam-se com a frase "Eu acredito que as empresas devem ... ". Cada tipo de responsabilidade social definido por Carroll (1999) é representado por três declarações.

A média geral das respostas para os doze quesitos é 4.17, numa escala de pontuação de 1 a 5:

- Nota 1: Eu **discordo totalmente** do que está escrito na frase.
- Nota 2: Eu **discordo parcialmente** do que está escrito na frase.
- Nota 3: Eu **não concordo e nem discordo**
- Nota 4: Eu **concordo parcialmente** com o que está escrito na frase.
- Nota 5: Eu **concordo totalmente** com o que está escrito na frase

A média de todos os quesitos situa-se, portanto, entre "concordo parcialmente" e "concordo totalmente".

As médias das respostas agrupadas por tipo de responsabilidade social são mostradas na Figura 4.4.:



Figura 4.4. - Médias por tipo de Responsabilidade Social

Os participantes entenderam, em sua grande maioria, que as afirmações sobre a responsabilidade *legal* têm mais peso, dando-lhes uma média de 4,86. Em segundo lugar, a responsabilidade *ética*, com 4,39; em terceiro, a *financeira* com 3,82; e por último, a *discricionária*, com 3,60, média bem abaixo do primeiro lugar.

Carroll (1999) considera que a responsabilidade financeira é a base da pirâmide sobre a qual são construídas as demais responsabilidades do negócio, pela ordem: legal, ética e discricionária. A Figura 4.4. mostra que, a menos da responsabilidade financeira, as demais seguem a ordem sugerida pelo autor. Carroll (1999) também afirma que as pessoas costumam achar que a responsabilidade financeira é algo que a empresa faz para si, e as demais responsabilidades, a empresa faz para a sociedade em geral. Refuta essa visão, dizendo que as obrigações financeiras devem ser vistas como alguma coisa que a empresa faz para a sociedade, também. É possível que os participantes tenham entendido a responsabilidade financeira como Carroll sugere que sempre ocorre. A pesquisa de Maignan (2001) traz um resultado parecido com o deste trabalho: os franceses e alemães consideram as responsabilidades legal e ética em primeiro lugar, mas colocam a financeira em último, ao contrário dos consumidores americanos, que a classificam em primeiro.

Todas as questões foram iniciadas com a frase "Eu acredito que as empresas devem ...", e os respondentes atribuíram notas altas para todos os quesitos, em geral. Podemos concluir que os empregados aceitam a responsabilidade social corporativa como algo legítimo, pois acreditam

que as empresas devem praticar esse tipo de atividades. Os comentários espontâneos descritos em 4.2.3. reforçam esta conclusão.

O objetivo específico 1.2.2.a. – "Identificar em que grau as ações sociais corporativas são legítimas" – é respondido pelo resultado mostrado na Figura 4.4., e pela média geral 4,17.

Como informação suplementar, a Figura 4.5. mostra as médias atribuídas por quesito desse bloco, e ordenadas por grau de importância.



Figura 4.5. - Médias por quesito - bloco 1

Pode-se confirmar a preocupação com a responsabilidade legal, pela pontuação dos três primeiros itens. Interessante notar que a afirmação de que *as empresas devem ter sempre um bom comportamento moral, mesmo que isso prejudique o lucro* (9º lugar) não teve uma pontuação tão boa quanto as outras do conjunto da responsabilidade ética (4º e 5º lugares, respectivamente). A declaração *as empresas devem adotar ações sociais para vender mais* ficou em último lugar, mostrando que é a afirmação que os respondentes menos acreditam.

4.2.3.2. Foco das ações sociais

O segundo bloco de questões trata do foco das ações sociais corporativas. As quatro declarações desse bloco estão relacionadas com as responsabilidades sociais definidas por Carroll (1999), e é solicitado aos participantes que apontem apenas a resposta que entendem como a mais importante. O resultado é mostrado na Figura 4.6.

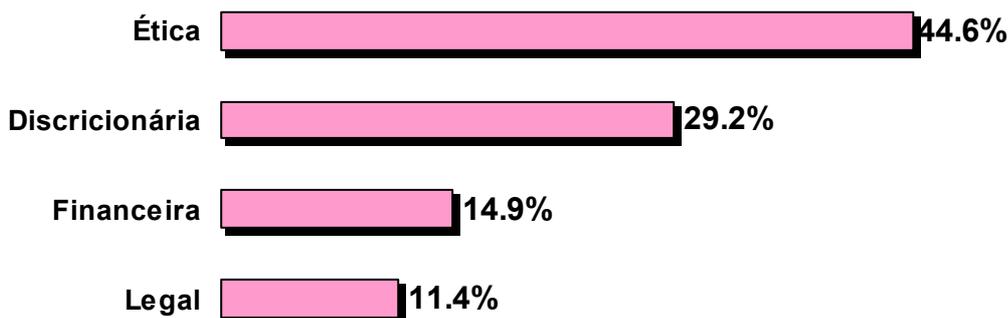


Figura 4.6. - Foco das ações sociais

Os participantes entendem que, se por um lado a *obrigação legal* é a responsabilidade mais legítima da empresa, por outro acham que as atividades sociais devem estar focalizadas preferencialmente na *responsabilidade ética* (44,6% de todas as respostas), seguida pela *responsabilidade discricionária*, numa frequência de respostas bem menor (29%). O fato da responsabilidade legal haver ficado em último lugar não deve causar estranheza, pois é provável que os participantes tenham entendido que são obrigações que a empresa tem de cumprir de qualquer modo.

Esse resultado responde, portanto, ao objetivo 1.2.2.b.: "Identificar qual deveria ser o foco das ações sociais da empresa".

4.2.3.3. Importância das ações sociais

O terceiro bloco pergunta por que as ações sociais corporativas são importantes, e foi construído numa estrutura semelhante à do bloco anterior. A Figura 4.7. ilustra a resposta.

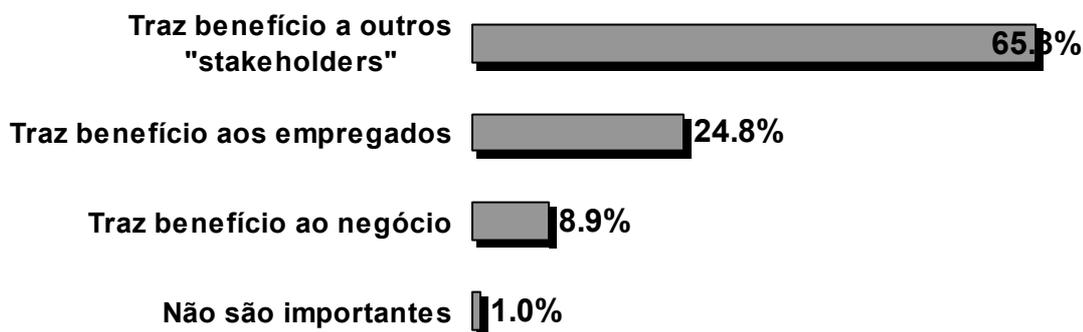


Figura 4.7. - Importância das ações sociais

A grande maioria (65,8%) acha que as ações sociais corporativas são importantes porque trazem benefícios a outras partes, como comunidade, consumidores e sociedade, seguida de um grupo menor (24,8%), que acha importantes pelo benefício que eles percebem para si. O resultado pode ser surpreendente, à medida que esperamos que os empregados respondam que a importância se deve aos benefícios trazidos a eles próprios. Mas não foi essa a resposta dada pelos entrevistados. Nos comentários espontâneos, em 4.2.3., alíneas c) e d), pode-se observar que os respondentes valorizam as ações sociais a outros "stakeholders", que não eles próprios. Por exemplo, entre os 11 respondentes que apontaram a importância das ações sociais dirigidas a "stakeholders", apenas 4 respostas foram para os empregados e as 11 restantes foram para outros "stakeholders" (respostas múltiplas).

O resultado acima responde ao objetivo 1.2.2.c.: "Identificar por que os empregados consideram importantes as ações sociais corporativas".

4.2.3.4. Comportamentos de boa cidadania corporativa

O último bloco traz 40 frases que representam comportamentos de boa cidadania, e estão agrupados (mas não explicitamente) conforme os três indicativos de Davenport (2000):

- Comportamento ético
- Compromisso com os "stakeholders"
- Compromisso com o meio ambiente

O Quadro 3.3. mostra claramente como as frases foram agrupadas.

A intenção é conhecer como os empregados valorizam cada um dos indicadores de boa cidadania e, especificamente, quais os tipos de ações e comportamentos que eles esperam das empresas, por ordem de importância. As notas para cada quesito foram dadas obedecendo-se a seguinte escala:

- Nota 1: Eu acho que a frase **não é importante**.
- Nota 2: Eu acho que a frase é **pouco importante**.
- Nota 3: Eu acho que a frase é **importante**
- Nota 4: Eu acho que a frase é **muito importante**.

A importância atribuída a cada indicativo de cidadania, é mostrada pela Figura 4.8.

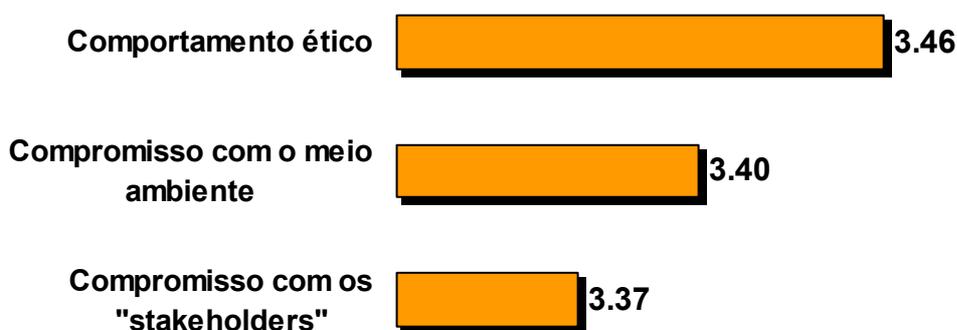


Figura 4.8. - Importância relativa dos indicadores de boa cidadania

Outro resultado que poderia causar surpresa. O *comportamento ético* ficou em primeiro lugar com nota 3,46 numa escala de 1 a 4, e o compromisso com os "stakeholders" com 3,37, em último. No entanto, a resposta parece coerente com o desejo dos empregados em focalizar as ações sociais corporativas em responsabilidade ética, conforme apresentado em 4.2.3.2. O compromisso com o meio ambiente aparece em segundo lugar e também foi uma preocupação dos respondentes, mostrada por quatro deles, entre onze que comentaram sobre a importância das ações sociais para os "stakeholders" (ver 4.2.3.d)

As médias dos 40 quesitos do último bloco foram ordenadas e tomados os 20 principais comportamentos de boa cidadania, na visão dos entrevistados, que são apresentados pela Figura 4.9.

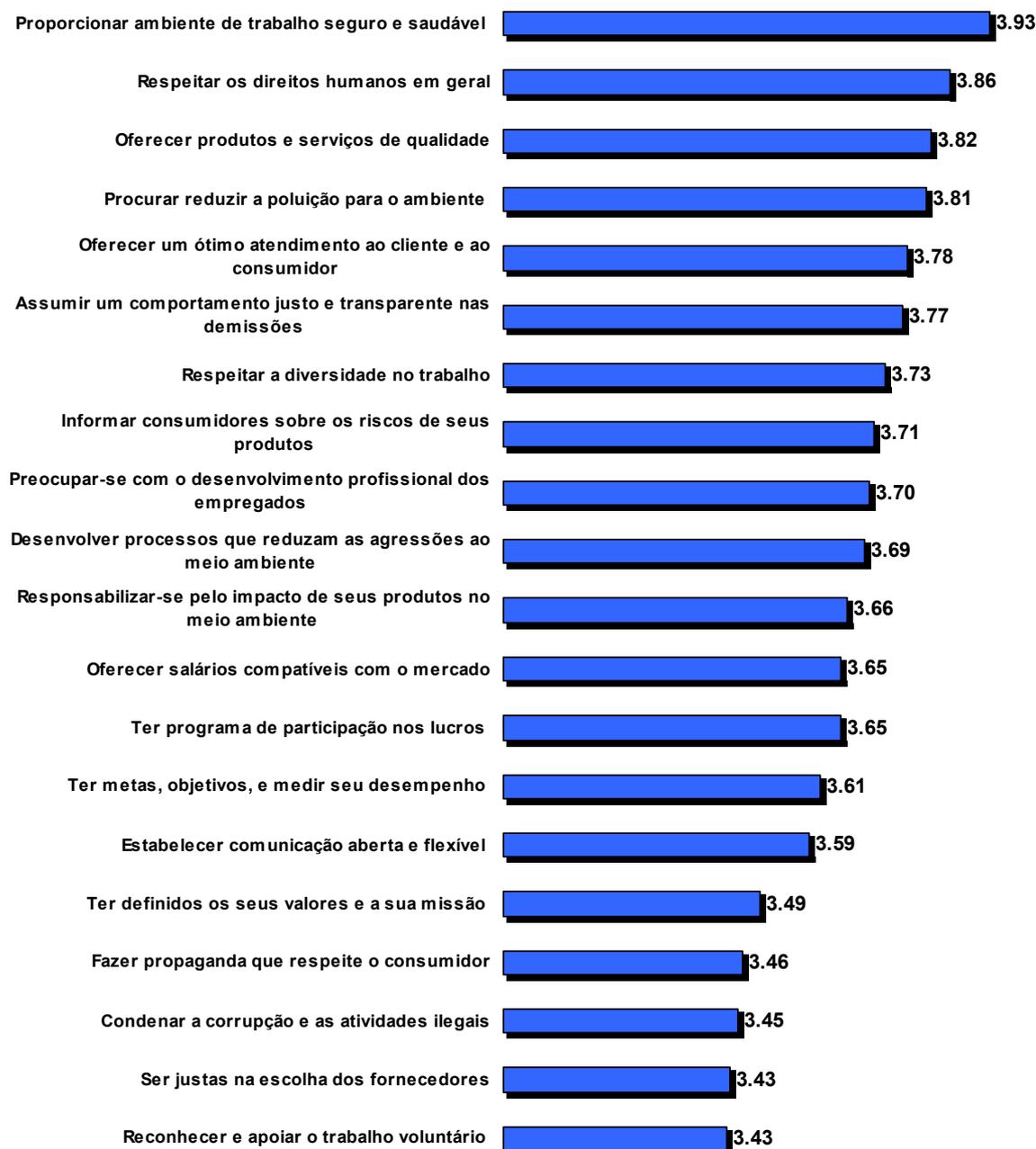


Figura 4.9. - Comportamentos de boa cidadania

O resultado apontado pela Figura 4.9. mostra que o empregado quer, acima de tudo, trabalhar num ambiente seguro e saudável. É importante para ele que a empresa trate bem o meio ambiente, os funcionários, os clientes e consumidores. Também é importante que a empresa tenha suas metas, objetivos, e sua missão claramente definidos e aja dentro da ética, de um modo geral. A não ser pela "escolha justa dos fornecedores", não aparece nenhuma menção a outros "stakeholders", como governo, concorrentes, acionistas e comunidade, o que sugere que tais "stakeholders" não deveriam ser o foco principal do comportamento ético, na visão

dos empregados. Vários comentários escritos pelos respondentes sugerem que o trabalho de responsabilidade social na empresa deveria começar pelo público interno, os empregados.

"... a responsabilidade deve ser dividida entre governo, empresas e a própria sociedade. Quanto ao que compete às empresas, é necessário que se faça de dentro para fora, e não o contrário (...). Atos de ajuda, incentivo e motivação são multiplicadores e se as empresas fizerem isso com seus funcionários, estarão estendendo isso a toda comunidade." (Analista de Sistemas)

Um comentário simples resume o resultado mostrado na Figura 4.9.:

"Eu acho que as empresas devem adotar medidas que tragam benefícios para a empresa, sem agredir o meio ambiente, compensando os funcionários com participação nos lucros e acima de tudo oferecendo para os consumidores um produto de primeira qualidade." (Ajudante de Produção, 1º turno)

Um resultado que é interessante mostrar são os comportamentos de boa cidadania que tiveram médias inferiores a 3,0. Ver Figura 4.10.



Figura 4.10. - Comportamentos de boa cidadania menos votados

Os números reforçam os comentários anteriores. Os comportamentos que envolvem a participação de terceiros não foram bem votados. O envolvimento em projetos de meio ambiente (tema muito valorizado pelos participantes), mas liderados por terceiros, ficou em último lugar.

A lista dos 20 principais comportamentos de boa cidadania mostrada na Figura 4.9. responde ao objetivo específico 1.2.2.d.: "Indicar a importância que os empregados atribuem a cada tipo de comportamento ético ou ação social, individualmente."

4.2.4. *Análise entre os grupos de empregados*

De um modo geral, não se notaram grandes diferenças entre as opiniões de cada grupo de empregados.

4.2.4.1. Legitimidade das ações sociais

As médias gerais relativas às questões de legitimidade das ações sociais corporativas tiradas por grupo de empregados são mostradas no Quadro 4.4.

Quadro 4.4. - Comparação entre as médias gerais dos quesitos do bloco 1					
Alta gerência	Média gerência	Baixa gerência	Mensalistas	Horistas	Média geral
3,95	3,94	3,93	4,02	4,25	4,17

Nota-se que o grupo de horistas deu a maior média para a questão da legitimidade das ações sociais corporativas. A menor média foi dada pela baixa gerência, mas em grau ainda alto, próximo de 4,0 e próximo da nota atribuída pela própria diretoria, que declarou as ações sociais legítimas, nas entrevistas gravadas.

O Quadro 4.5. traz as notas dadas por cada grupo para os tipos de responsabilidade social corporativa segundo Carroll (1999).

Quadro 4.5. - Médias por tipo de responsabilidade social corporativa						
Tipos de RSC	Alta gerência	Média gerência	Baixa gerência	Mensalistas	Horistas	Média geral
Financeira	3,80	3,24	3,94	3,49	3,94	3,82
Legal	4,93	4,94	4,94	4,86	4,85	4,86
Ética	4,47	4,38	4,18	4,40	4,40	4,39
Discricionária	2,60	3,19	2,67	3,34	3,81	3,60

Os grupos mantiveram a mesma ordem válida para toda a amostra: *legal, ética, financeira e discricionária*. Destaque para as notas baixas da responsabilidade discricionária, dadas pelos três grupos de gerência.

As médias tiradas por quesito tiveram pouca variação, quanto à ordem de importância. Ver Quadro 4.6.

Quadro 4.6. - Médias do bloco 1 por quesito						
Quesitos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Média geral
Cumprir as leis sobre benefícios sociais	5.00	5.00	4.91	4.90	4.96	4.95
Cumprir as leis sobre proteção ambiental	4.80	5.00	4.91	4.88	4.81	4.84
Cumprir contratos de trabalho	5.00	4.83	5.00	4.79	4.79	4.80
Ouvir a opinião de "stakeholders"	5.00	4.71	4.82	4.81	4.73	4.76
Resolver problemas sociais internos pela ética	4.20	4.14	4.27	4.64	4.67	4.61
Aumentar os lucros para se manterem no mercado	4.40	4.57	4.10	3.98	4.45	4.34
Adotar ações sociais para melhorar a imagem	3.80	3.14	4.55	3.95	4.01	4.00
Ajudar sociedades beneficentes	2.80	3.29	2.64	3.40	4.12	3.83
Ter sempre um comportamento moral	4.20	4.29	3.45	3.76	3.81	3.80
Investir arbitrariamente em ações sociais	2.80	3.43	2.91	3.57	3.59	3.53
Ajudar nos problemas sociais do país	2.20	2.86	2.45	3.05	3.72	3.45
Adotar ações sociais para vender mais	3.20	2.00	3.18	2.55	3.34	3.12

Tomando-se os quatro primeiros quesitos da tabela, observa-se todos estão entre os quatro primeiros de todos os grupos, e que a ordem desses quatro foi mudada em três dos grupos, com alterações não significativas.

4.2.4.2. *Foco das ações sociais*

A distribuição das médias para o foco das ações sociais corporativas, por grupo de empregados, pode ser vista no Quadro 4.7.

Tipos de RSC	Alta gerência	Média gerência	Baixa gerência	Mensalistas	Horistas	Média geral
Ética	60.00%	57.14%	45.45%	53.66%	40.58%	44.6%
Discricionária	20.00%	14.29%	9.09%	34.15%	30.43%	29.2%
Financeira	20.00%	14.29%	27.27%	4.88%	16.67%	14.9%
Legal	0.00%	14.29%	18.18%	7.32%	12.32%	11.4%

As únicas inversões de ordem observadas foram no grupo da baixa gerência (*discricionária* em último) e no grupo dos mensalistas (financeira em último). Tais diferenças não podem ser consideradas importantes, principalmente no grupo da baixa gerência, onde cada respondente representa 9% dessa parte da amostra. O fato relevante é que todos os grupos indicam que o foco das ações sociais corporativas deve ser dado à responsabilidade ética.

4.2.4.3. *Importância das ações sociais*

O Quadro 4.8. mostra as diferenças encontradas entre os grupos de empregados, no tocante à importância das ações sociais corporativas.

Razões	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Média geral
Traz benefício a outros "stakeholders"	40.0%	57.1%	90.9%	81.0%	60.1%	65.8%
Traz benefício aos empregados	60.0%	14.3%	0.0%	14.3%	29.0%	24.8%
Traz benefício ao negócio	0.0%	28.6%	9.1%	4.8%	9.4%	8.9%
Não são importantes	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	1.0%

As diferenças importantes encontradas entres as opiniões dos grupos são:

- Três diretores acham que a importância das ações sociais corporativas está relacionada aos benefícios percebidos pelos empregados, o que não coincide com a opinião da maioria.
- *Benefício aos empregados x benefício ao negócio* tiveram suas posições invertidas, em relação ao resultado da amostra, para os grupos 2 (média gerência) e 3 (baixa gerência). Novamente, vale a observação do tamanho dos grupos em relação ao peso de cada sujeito: no grupo 2, cada sujeito representa 14% do grupo, e no grupo 3, como foi dito, 9%. É natural uma pequena distorção em grupos menores.
- Interessante a alta incidência de respostas *traz benefício a outros "stakeholders"* nos grupos de baixa gerência (91%) e mensalistas (81%).

4.2.4.4. Comportamentos de boa cidadania corporativa

O último bloco de questões – os comportamentos de boa cidadania – é analisado a seguir, comparando-se as opiniões dos grupos de empregados. Ver Quadro 4.9.

Indicativos de boa cidadania	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Média geral
Comportamento ético	3.72	3.49	3.67	3.60	3.38	3.46
Compromisso com o meio ambiente	3.13	3.55	3.30	3.51	3.38	3.40
Compromisso com os "stakeholders"	3.44	3.38	3.42	3.43	3.34	3.37

As diferenças observadas entre os grupos foram:

- Somente a média gerência considerou o *compromisso com o meio ambiente* como sendo o indicativo mais importante.
- Mensalistas e horistas estão alinhados com a ordem estabelecida pela média geral.
- Alta e baixa gerência consideram o *compromisso com os "stakeholders"* mais importante do que o *compromisso com o meio ambiente* (embora, é claro, o meio ambiente seja também um "stakeholder").
- As diferenças não podem ser consideradas significativas porque se verificam em grupos com poucos participantes.

Não faz sentido uma análise das preferências de cada grupo em relação aos quarenta quesitos do último bloco. Os vinte comportamentos e ações de boa cidadania listados na Figura 4.9. representam a opinião dos empregados da Reckitt Benckiser.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Este trabalho procurou conhecer a opinião dos empregados de uma empresa fabricante de produtos de limpeza de São Paulo, a Reckitt Benckiser Ltda., sobre a validade e a importância das ações de responsabilidade social corporativa.

A pesquisa é feita sobre uma amostra representativa (208 sujeitos) da população de trabalho (841 empregados sediados em São Paulo), com um nível de confiança de 95% e erro de amostragem adotado de 6%. A amostra foi dividida em cinco subclasses de empregados: alta gerência (diretoria), média gerência, baixa gerência, mensalistas e horistas.

A questão da validade, ou legitimidade das ações sociais corporativas envolve aspectos éticos e legais. A questão da importância requer um conhecimento mais profundo sobre as principais normas, códigos de conduta, princípios consagrados, indicadores, instrumentos de medição, e sobre o próprio conceito de responsabilidade social corporativa.

A partir da revisão da literatura, um modelo teórico foi desenvolvido para apoiar a investigação, e baseia-se no estudo de:

- Conceito de "stakeholders"
- Conceito da relação de agência administrador-acionista
- Teorias éticas
- Lei brasileira
- Teorias normativas da ética do negócio:
 - Teoria dos "stockholders" ou acionistas
 - Teoria dos "stakeholders"
 - Teoria do contrato social
- Normas, códigos de conduta e princípios éticos consagrados
- Indicadores e instrumentos de medição de responsabilidade social
- Evolução do conceito de responsabilidade social
- Levantamentos amostrais importantes, com "stakeholders"

O modelo construído assenta-se em três dimensões:

- a) "Stakeholders" estudados, que compreendem as cinco subclasses mencionadas.
- b) Legitimidade da responsabilidade social corporativa, dimensão que se apoia nos quatro tipos de responsabilidade classificados por Carroll (1999): econômica, legal, ética, e discricionária. Sobre cada um desses tipos, as possíveis decisões dos administradores foram estudadas e confrontadas com as teorias da ética e com as teorias normativas da ética do negócio, resultando numa análise teórica resumida no Quadro 3.2.
- c) Importância da responsabilidade social corporativa, dimensão construída com base nos indicativos de boa cidadania corporativa extraídos do trabalho de Davenport (2000): comportamento ético, compromisso com os "stakeholders", e compromisso com o meio ambiente. As normas, códigos de conduta, princípios éticos, indicadores e instrumentos de medição de responsabilidade social forneceram um conjunto de 132 ações e comportamentos de boa cidadania corporativa, que foi reduzido para 40 itens, após a eliminação das redundâncias e itens de difícil compreensão para o trabalhador comum. Os 40 itens foram agrupados de acordo com os 3 indicativos de boa cidadania, resultando no Quadro 3.3.

Os dados coletados da pesquisa de campo foram analisados, procurando-se responder às questões propostas pelo problema de pesquisa e pelos objetivos específicos, apresentando os seguintes resultados:

Os empregados da Reckitt Benckiser acham que as ações sociais corporativas são atividades legítimas e que devem ser praticadas pelas empresas. Consideram a responsabilidade legal como sendo a mais legítima, seguida das responsabilidades ética, financeira e discricionária.

Quase a metade dos entrevistados (44,6%) acha que as empresas deveriam focalizar suas atividades de responsabilidade social na responsabilidade ética, seguida da responsabilidade discricionária (29,2% dos respondentes). Em terceiro, vem a responsabilidade financeira, com 14,9%. A responsabilidade legal fica em último, com 11,4% das respostas. Este resultado faz sentido, pois seria estranho uma empresa fundamentar seu programa de responsabilidade social em obrigações legais.

Apenas 1% da amostra declarou que as ações sociais corporativas não são importantes. A grande maioria (65,8%) diz que elas são importantes porque trazem benefícios a outros "stakeholders", que não eles próprios. Este resultado contradiz a hipótese c), formulada em 1.1.5., e parece surpreendente, pois seria de se esperar que a importância fosse atribuída a benefícios recebidos pelos empregados, uma vez que foram esses os "stakeholders" que responderam a pesquisa. E é isso o que pensa a alta gerência, ou pelo menos 3 dos 5 diretores que responderam o questionário. Cerca de um quarto da amostra (24,8%) declarou que a importância se deve aos benefícios trazidos aos funcionários.

Os participantes da pesquisa acreditam que o indicativo de boa cidadania mais importante é o comportamento ético, que recebeu média 3,46, numa escala de 1 a 4. Em seguida vem o compromisso com o meio ambiente (média 3,40) e o compromisso com os "stakeholders" (média 3,37). Esse resultado é coerente com o desejo de focalizar as ações sociais em responsabilidade ética.

As respostas sobre a importância atribuída a cada um dos 40 comportamentos de boa cidadania permitiram ordenar os resultados e separar os 20 mais importantes. Uma lista como esta é útil como orientação inicial de um programa de responsabilidade social. O resultado mostra que o empregado quer trabalhar num ambiente seguro e saudável, que a empresa trate bem o meio ambiente, os funcionários, os clientes e consumidores, e que a empresa tenha suas metas, objetivos, e sua missão claramente definidos e aja dentro da ética, de um modo geral. Parte desse mesmo resultado já aparecia na pesquisa *Quem Somos*, no item sobre responsabilidade social corporativa (ver 4.1.4.). Entre os 20 principais comportamentos não aparece nenhuma menção a outros "stakeholders", como governo, concorrentes, acionistas e comunidade, e apenas uma menção a fornecedores, o que sugere que tais "stakeholders" não deveriam ser o foco principal de um programa de responsabilidade social, na visão dos empregados. Comentários escritos pelos respondentes sugerem que o trabalho de responsabilidade social na empresa deveria começar pelo público interno, os empregados. Os comportamentos que envolvem a participação de terceiros não foram bem votados pelos respondentes, ficando em geral nos últimos lugares.

Nas comparações das respostas entre as cinco classes de empregados, houve poucas diferenças observadas entre os grupos.

A alta gerência acha que a empresa deve tratar bem seus funcionários, agir dentro da lei e no melhor interesse dos acionistas. As ações sociais corporativas são legítimas, mas devem se prender a uma certa formalidade, no que concerne à transparência e coerência com a política estabelecida pela matriz. A organização apoia globalmente a responsabilidade social corporativa, e tem uma visão pragmática, expressa claramente em sua missão, à medida que declara seu propósito final de criar valor para o acionista. A filial brasileira procura seguir esse pragmatismo, estabelecendo três critérios básicos para aplicar recursos em responsabilidade social: 1) benefício para o negócio; 2) benefício percebido pela comunidade interna ou externa; 3) envolvimento dos empregados. As questões de competitividade no mercado e de atração de talentos também são levadas em conta no estabelecimento de programas sociais.

5.2. Recomendações

No desenho de um programa formal de responsabilidade social corporativa, uma empresa deve levar em conta as seguintes considerações:

- No caso de grandes empresas, o apoio da matriz é fundamental para dar legitimidade às atividades sociais empreendidas pela filial. O administrador deve lembrar-se de que tem que prestar contas de seus atos ao principal, que é o acionista. Um programa de responsabilidade social deve ser transparente, documentado, e de preferência, decidido em comitê, para que não seja tomado como algo de cunho pessoal. Se houver uma política institucional, melhor ainda.
- No caso de empresas menores, o gerente é mais próximo do proprietário, o que torna a questão da legitimidade um pouco mais simples. Na essência, valem os mesmos comentários feitos acima.
- A missão da empresa (se houver) e a definição de metas e objetivos do negócio vão ajudar na escolha do rumo.
- É importante que os empregados sejam ouvidos. Uma pesquisa interna ajudaria bastante no conhecimento da população e de suas expectativas, e direcionaria os objetivos do programa.

- Envolver os empregados num programa de responsabilidade social é uma boa idéia. O voluntariado é um recurso que deve ser aproveitado, e motiva a população interna.
- As ações sociais têm que ser focalizadas, porque os recursos serão limitados. O foco do programa deveria estar relacionado com os objetivos do negócio. A pesquisa entre os empregados e a missão da empresa podem ajudar neste ponto.
- O estabelecimento de critérios para utilização de recursos também é importante e evita a dispersão de esforços.
- O assunto "responsabilidade social corporativa" deve ser estudado. A empresa pode obter ajuda das entidades que se dedicam ao tema ou de outras empresas que já desenvolveram seus programas de responsabilidade social.
- A criação de um comitê para dirigir o programa de responsabilidade social é importante. Dentro da empresa certamente haverá um grupo de pessoas dispostas a utilizar parte de seu tempo para se dedicarem ao exercício de cidadania.

O tema da responsabilidade social corporativa é amplo e ainda precisa ser aprofundado. Algumas questões podem servir para motivar estudos futuros:

- Qual tem sido a participação do público interno no desenvolvimento e acompanhamento dos programas de responsabilidade social das empresas?
- Como as empresas tem definido seu público-alvo quando decidem investir no social?
- Quais são os fatores que motivam os dirigentes a investir em programas de responsabilidade social?
- Qual a importância da responsabilidade social corporativa no desenvolvimento das estratégias das empresas pequenas, médias e grandes?
- Como as empresas utilizam o voluntariado para alavancar seus programas sociais?
- Quais são as parcerias que são feitas entre empresas no desenvolvimento de programas de responsabilidade social, e como funcionam.
- Como a diversidade está sendo trabalhada nas empresas?
- Qual tem sido a real utilização do Balanço Social pelas empresas que o adotam?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIQUIM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. **Atuação Responsável**. Texto disponível no site <<http://www.abiquim.org.br>> (acessado em 22/09/00)

ARGANDONA, A. – The Stakeholder Theory and the Common Good – **Journal of Business Ethics** – Dordrecht: July, 1998

BENÍCIO DE MELLO, S. C. – **As Empresas e a Responsabilidade Social. Um Estudo no Nordeste** – Universidade Federal de Pernambuco – Trabalho de pesquisa disponível no site <<http://www.savechildren.org.br/empresas.htm>> (acessado em 01/05/00)

BERMAN, S.L. *et al.* – Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management and Firm Financial Performance – **Academy of Management Journal** – Mississippi State: October, 1999

BIDO, D. S. – **Implementação de Sistemas da Qualidade para a Busca de Certificação em Pequenas e Médias Empresas do Ramo Automotivo** – Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA/USP, 1999.

BLOOM, P. N. *et al.* – Benefiting Society and the Bottom Line – **Marketing Management** – Chicago: Winter 1995

BRASIL – **Lex**: Lei de Sociedades Anônimas – Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 – organização dos textos por Juarez de Oliveira – 12^a ed., São Paulo: Saraiva, 1991 (Série Legislação Brasileira)

BULLER, P.F. *et al.* – A Model for Addressing Cross-Cultural Ethical Conflicts. **Business and Society**. Chicago: June, 1997

BURGOYNE, J. G. – Stakeholder Analysis – *In*: CASSELL, C.; SYMON, G. – **Qualitative Methods in Organizational Research – A Practical Guide** – Sage Publications: London, 1997

CARROLL, A. B. – Corporate Social Responsibility – **Business and Society**. Chicago: September, 1999.

CARLSON, P.; BLODGETT, M.S. – International Ethics Standards for Business: NAFTA, Caux Principles and Corporate Codes of Ethics. **Review of Business**. Jamaica: Spring, 1997

CEATS-USP – **Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado** – Pesquisa Nacional em parceria com o Programa Voluntários e outras instituições. Junho, 1999.

CEPAA – COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES ACCREDITATION AGENCY. **Social Accountability 8000 – SA8000**. New York, 1998

CURTIN, L.L. – The Caux Round Table Principles for Business. **Nursing Management**. Chicago: Feb., 1996.

DAVENPORT, K. – Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it – **Business and Society** – Chicago, Jun 2000.

DAVIDS, M. – Global Standards, Local Problems. **The Journal of Business Strategy**. Boston: Jan/Feb, 1999.

Di NORCIA, V. e TIGNER, J. – Mixed Motives and Ethical Decisions in Business – **Journal of Business Ethics** – Dordrecht: May, 2000

DONALDSON, T. e WERHANE, P.H. – Introduction to Ethical Reasoning – **Ethical Issues in Business** – P. Hall: 1999

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Junho, 2001a

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2001**. São Paulo: Setembro, 2001b

ISEA – INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. **AccountAbility 1000**. London, 1999

KAPLAN, B. – **Transaction Costs vs. Agency Theory** – UC Riverside, 1995 – Texto disponível em <<http://www.uva.nl/sociosite/TOPICS/Organization.html>> Acesso em 9 de dezembro de 2000

FREIRE, F.S.; REBOUÇAS, T.R.S. – Uma Descrição Sucinta do Balanço Social Francês, Português, Belga e Brasileiro. *In*: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. – **Balanço Social. Teoria e Prática**. 1^a ed., São Paulo: Atlas, 2001.

FRIEDMAN, M. – **Capitalismo e Liberdade** – 3^a ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988

GIBSON, K. – The Moral Basis of Stakeholder Theory – **Journal of Business Ethics** – Dordrecht, August 2000.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) – **Directrizes para a Elaboração do Relatório de Sustentabilidade – Desempenho Econômico, Ambiental e Social**. Boston: Junho, 2000.

HASNAS, J. – The Normative Theories of Business Ethics: a Guide for the Perplexed – **Business Ethics Quartely** – Volume 8, pp. 19-42, 1998

LIUBICIC, R. J. – Corporate Codes of Conduct and Product Labeling Schemes: The Limits and Possibilities of Promoting International Labor Rights Through Private Initiatives – **Law and Policy in International Business** – Washington: 1998

MAIGNAN, I. – Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: a Cross-Cultural Comparison – **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: March, 2001.

MALONE, D; GOODIN, S. – An Analysis of U.S. Disinvestment from South Africa: Unity, Rights, and Justice. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: Dec., 1997.

McMILLAN, S. – Corporate Social Investments: Do They Pay? **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: Mar., 1996.

MELO NETO, F.; FRÓES, C. – **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial. A Administração do Terceiro Setor** – 1ª Ed., Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MONTGOMERY, D.C.; RUNGER, G.C. – **Applied Statistics and Probability for Engineers** – 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, 1999

PELIANO, A.M.M. *et al.* - **Ação Social das Empresas do Sudeste: Quem São e Onde Estão** - Pesquisa realizada pelo IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Brasília: Março de 2000

PRAKASH, A. – Responsible Care: An Assessment. **Business and Society**. Chicago: June, 2000.

PRESTON, L.E.; O'BANNON, D.P. – The Corporate Social-Financial Performance Relationship – **Business and Society**; Chicago: December, 1997

PRINGLE, H. e THOMPSON, M. – **Marketing Social. Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas** – 1ª ed., São Paulo: Makron Books, 2000

ROWLEY, T. J. – Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences – **The Academy of Management Review**; Mississippi: October, 1997

SUCUPIRA, J. A. – Ética nas Empresas e Balanço Social. *In*: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. – **Balanço Social. Teoria e Prática**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

SVENDSEN, A. – **The Stakeholder Strategy** – 1st ed., San Francisco: Berrett-Koeler Publishers, Inc., 1998.

THE CAUX ROUND TABLE – **Principles of Business** – Texto disponível em <<http://www.cauxroundtable.org>> Acesso em 08 de julho de 2001

TORRES, C. – Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. *In*: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. – **Balanço Social. Teoria e Prática**. 1^a ed., São Paulo: Atlas, 2001.

VÁZQUEZ, A. S. – **Ética** – 20^a ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000

VOGL, A. J. – The Sullivan Behind the Principles. **Across the Board**. New York: Sep., 2000.

VIEIRA FILHO, O. – **Uma metodologia para a elaboração do Balanço Social da Eletronorte** – Monografia para MBA Empresarial. Fundação Dom Cabral. Junho de 1999.

WARDS, J.; GRIFFITHS, P. – **Strategic Planning for Information Systems** – New York: John Wiley & Sons, 1998.

YING, R.K. – **Case Study Research. Design and Methods** – 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 1994

ZUCKERMAN, A. – Do We Really Need a "Social Accountability" Standard? – **Purchasing** – Boston: Oct. 1998.

ANEXOS

ANEXO 2.1. – ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

Princípios Diretivos (ABIQUIM, 2000)

1. Assumir o gerenciamento ambiental como expressão de alta prioridade empresarial, através de um processo de melhoria contínua em busca da excelência.
2. Promover, em todos os níveis hierárquicos, o senso de responsabilidade individual com relação ao meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e o senso de prevenção de todas as fontes potenciais de risco associadas às suas operações, produtos e locais de trabalho.
3. Ouvir e responder às preocupações da comunidade sobre seus produtos e suas operações.
4. Colaborar com órgãos governamentais e não governamentais na elaboração e aperfeiçoamento de legislação adequada à salvaguarda da comunidade, locais de trabalho e meio ambiente.
5. Promover a pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos ambientalmente compatíveis.
6. Avaliar previamente o impacto ambiental de novas atividades, processos e produtos e monitorar os efeitos ambientais das suas operações.
7. Buscar continuamente a redução dos resíduos, efluentes e emissões para o ambiente oriundos das suas operações.
8. Cooperar para a solução dos impactos negativos no meio ambiente decorrentes do descarte de produtos ocorrido no passado.
9. Transmitir às autoridades, funcionários, aos clientes e à comunidade, informações adequadas quanto aos riscos à saúde, à segurança e ao meio ambiente de seus produtos e operações e recomendar medidas de proteção e de emergência.
10. Orientar fornecedores, transportadores, distribuidores, consumidores e o público para que transportem, armazenem, usem, reciclem e descartem os seus produtos com segurança.
11. Exigir que os contratados, trabalhando nas instalações da empresa, obedeçam aos padrões adotados pela contratante em segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.
12. Promover os princípios e práticas do "Atuação Responsável", compartilhando experiências e oferecendo assistência a outras empresas para produção, manuseio, transporte, uso e disposição de produtos.

ANEXO 2.2. – SA 8000**IV. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (CEPAA, 1998)****1. TRABALHO INFANTIL**

- 1.1** A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, conforme definido acima;
- 1.2** 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;
- 1.3** 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;
- 1.4** 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

- 2.1** 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

- 3.1** 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;
- 3.2** 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;
- 3.3** 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;
- 3.4** A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários;
- 3.5** 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;
- 3.6** 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

- 4.1** 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;
- 4.2** 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;
- 4.3** 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

- 5.1** 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;
- 5.2** 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;
- 5.3** A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.

6. PRÁTICAS DISCIPLINARES

6.1 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

7.1 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.

7.2 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

8.1 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;

8.2 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;

8.3 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

Política

9.1 A alta administração deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que ela:

- a) inclua um comprometimento para atender a todos os requisitos desta norma;
- b) 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);
- c) inclua um comprometimento com a melhoria contínua;
- d) 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;
- e) esteja publicamente disponível.

Análise Crítica pela Alta Administração

9.2 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

9.3 A empresa deve nomear um representante da alta administração o qual, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos;

9.4 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

9.5 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

9.6 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;

9.7 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:

- a) estar em conformidade com todos os requisitos desta norma(inclusive esta cláusula);
- b) participar das atividades de monitoramento da empresa, conforme solicitado;
- c) reparar prontamente quaisquer não conformidades identificadas contra os requisitos desta norma;
- d) 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);

9.8 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

9.9 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.

9.10 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

9.11 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

9.12 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

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

ANEXO 2.3. – AA 1000**O MODELO DO PROCESSO AA 1000 (ISEA, 1999)****Planejamento**

P1. *Estabelecer comprometimento e procedimentos de administração.* A organização se compromete com o processo de computar, auditar e reportar questões éticas e sociais, e com o papel dos "stakeholders" dentro desse processo. Define procedimentos de administração para assegurar a inclusão dos "stakeholders" no processo.

P2. *Identificar "stakeholders".* A organização identifica seus "stakeholders" e caracteriza seu relacionamento com cada grupo deles.

P3. *Definir e revisar valores.* A organização define ou revisa sua missão e valores atuais.

Computação

P4. *Identificar questões.* A organização identifica questões através do envolvimento com seus "stakeholders" a respeito de suas atividades e desempenho ético e social.

P5. *Determinar o escopo do processo.* A organização determina, baseada no envolvimento com seus "stakeholders", o escopo do atual processo em termos dos "stakeholders", localização geográfica, unidades de operação e questões a serem incluídas, e identifica como planeja explicar para os "stakeholders" excluídos, as operações, localizações, ou questões em futuros ciclos. Ela identifica a adaptação do ciclo atual. A organização também identifica o método de auditoria, o escopo da auditoria, e os auditores para prover um alto nível de qualidade assegurada a todos os seus "stakeholders".

P6. Identificar indicadores. A organização identifica indicadores éticos e sociais através do envolvimento com seus "stakeholders". Os indicadores refletem o desempenho da organização em relação a: seus valores e objetivos; os valores e aspirações de seus "stakeholders", como determinado através de um processo de consulta a cada um dos grupos; e normas societais e expectativas mais amplas.

P7. Coletar informação. A organização coleta informação sobre seu desempenho a respeito dos indicadores identificados. A organização se envolve com os "stakeholders" no projeto de coleta de informação, os quais permitem aos "stakeholders" que expressem plena e precisamente suas aspirações e necessidades.

P8. Analisar informação, ajustar alvos e desenvolver plano de melhoria. Para a informação coletada, a organização:

- a) avalia seu desempenho contra valores, objetivos e alvos previamente ajustados;
- b) usa esta avaliação e o envolvimento com os "stakeholders" para desenvolver ou revisar objetivos e alvos para o futuro, com um foco em melhorar o desempenho.

Auditoria e relato

P9. Preparar relatórios. A organização prepara um relatório social e ético (escrito ou comunicação verbal) ou relatórios referentes ao processo assumido num período especificado. O relatórios explicam o processo de modo claro e sem tendências, e demonstra como a organização desempenha em relação a seus valores, objetivos e alvos. Inclui informação sobre seu desempenho medido contra seus alvos de desempenho sociais e éticos. A organização provê informação comparativa com períodos anteriores para ajudar os "stakeholders" a compreender o desempenho atual no contexto das tendências de períodos precedentes, e no contexto de comparações externas, se disponível.

P10. Auditar relatórios. A organização providencia e apoia a auditoria externa do processo, incluindo os relatórios sociais e éticos. É providenciado apoio ao auditor através dos processos de planejamento e computação de modo apropriado.

P11. *Comunicar os relatórios e obter o retorno.* A organização comunica a informação sobre o processo e o desempenho social e ético da organização a todos os grupos de "stakeholders". Isto inclui tornar acessível a todos os grupos de "stakeholders" os relatórios sociais e éticos juntamente com a opinião da auditoria independente. A organização busca ativamente o retorno de seus grupos de "stakeholders" de modo a desenvolver amplamente seu processo.

Integração

P12. *Estabelecer e integrar sistemas.* A organização estabelece sistemas para apoiar o processo e o atingimento de seus objetivos e alvos em linha com seus valores.

ANEXO 2.4. – Balanço Social Anual – Modelo Ibase 2001

1) Base de Cálculo	2001 Valor (Mil Reais)			2000 Valor (Mil Reais)		
Receita Líquida (RL)						
Resultado Operacional (RO)						
Folha de Pagamento Bruta (FPB)						
2) Indicadores Sociais Internos	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores Sociais Internos						
3) Indicadores Sociais Externos	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Habitação						
Esporte						
Lazer e diversão						
Creches						
Alimentação						
Outros						
Total das Contribuições para a Sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total – Indicadores Sociais Externos						
4) Indicadores Ambientais						
Relacionados com a operação da empresa						
Em Programas e/ou projetos externos						
Total dos Investimentos em Meio Ambiente						
5) Indicadores do Corpo Funcional						
Nº de empregados ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados terceirizados						
Nº de empregados acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros						
Nº de empregados portadores de deficiência						
6) Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial						
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:	() pela direção	() direção e gerências	() todos os empregados	() pela direção	() direção e gerências	() todos os empregados
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:	() pela direção	() direção e gerências	() todos os empregados	() pela direção	() direção e gerências	() todos os empregados
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	() todos os empregados	() direção	() direção e gerências	() todos os empregados
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	() todos os empregados	() direção	() direção e gerências	() todos os empregados
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados	() são sugeridos	() são exigidos	() não são considerados	() são sugeridos	() são exigidos
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve	() apoia	() organiza e incentiva	() não se envolve	() apoia	() organiza e incentiva
7) Outras Informações						

ANEXO 2.5. – RELATÓRIO GRI – Seção 6: Desempenho

Indicadores de desempenho ambiental

(medidas de consumo e de impacto ambiental)

- Energia
- Matérias primas
- Água
- Emissões, efluentes e resíduos
- Transporte
- Fornecedores
- Produtos e serviços
- Utilização do solo e biodiversidade
- Conformidade

Indicadores de atuação econômica

- Lucros
- Ativos imateriais
- Investimentos
- Salários e dividendos
- Produtividade do trabalho
- Impostos
- Desenvolvimento da comunidade
- Fornecedores
- Produtos e serviços

Indicadores de desempenho social

- Qualidade de gestão
- Saúde e segurança
- Salários e benefícios
- Não discriminação
- Formação e educação
- Trabalho infantil
- Problemas laborais
- Liberdade de associação
- Direitos humanos em geral
- Direitos das comunidades locais
- Segurança
- Fornecedores
- Produtos e serviços

ANEXO 2.6. – INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – Versão 2001

VALORES E TRANSPARÊNCIA

Auto-regulação da conduta

- Compromissos éticos
- Enraizamento na cultura organizacional

Relações transparentes com a sociedade

- Diálogos com partes interessadas ("stakeholders")
- Relações com a concorrência
- Balanço social

PÚBLICO INTERNO

Diálogo e participação

- Relações com sindicatos
- Gestão participativa
- Participação nos resultados e bonificação

Respeito ao indivíduo

- Compromisso com o futuro das crianças
- Valorização da diversidade

Respeito ao trabalhador

- Comportamento frente a demissões
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade
- Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho
- Preparação para a aposentadoria

MEIO AMBIENTE

Gerenciamento do impacto ambiental

- Conhecimento sobre o impacto no meio ambiente
- Minimização de entradas e saídas de materiais na empresa
- Responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços

Responsabilidade frente às gerações futuras

- Comprometimento da empresa com a causa ambiental
- Educação ambiental

FORNECEDORES

Seleção e parceria com fornecedores

- Critérios de seleção de fornecedores
- Trabalho infantil na cadeia produtiva
- Relações com trabalhadores terceirizados
- Apoio ao desenvolvimento de fornecedores

CONSUMIDORES E CLIENTES

Dimensão social do consumo

- Política de marketing e comunicação
- Excelência no atendimento
- Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços

COMUNIDADE

Relações com a comunidade local

- Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade
- Relações com organizações atuantes na comunidade

Filantropia e investimentos sociais

- Mecanismos de apoio a projetos sociais
- Estratégias de atuação na área social
- Mobilização de recursos para o investimento social

Trabalho voluntário

- Reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos funcionários

GOVERNO E SOCIEDADE

Transparência política

- Contribuições para campanhas políticas
- Práticas anti-corrupção e propina

Liderança social

- Liderança e influência social
- Participação em projetos sociais governamentais

ANEXO 2.7. – Questionário da Pesquisa de Maignan (questões resumidas)

A) Medição do apoio dos consumidores aos negócios responsáveis. Os informantes tinham que pontuar, numa escala de sete pontos, as seguintes declarações:

1. Eu pagaria mais para comprar produtos de uma companhia socialmente responsável
2. Eu considero a reputação ética dos negócios quando eu compro
3. Eu evito comprar produtos de companhias que tenham se engajado em ações imorais
4. Eu pagaria mais para comprar os produtos de uma companhia que mostre cuidar do bem estar de nossa sociedade
5. Se o preço e a qualidade de dois produtos são os mesmos, eu compraria da firma que tivesse uma reputação socialmente responsável

B) Medição da avaliação do consumidor sobre responsabilidades sociais corporativas: um total de 16 itens foi empregado – quatro para cada tipo de responsabilidade social. Os respondentes tinham que pontuar, numa escala de sete pontos, as declarações baseadas na afirmativa "Eu acredito que o negócio deve ...":

1. Maximizar lucros
2. Controlar seus custos de produção com rigor
3. Planejar para sucesso de longo prazo
4. Sempre melhorar o desempenho econômico
5. Assegurar que seus empregados ajam dentro dos padrões definidos pela lei
6. Impedir que suas obrigações contratuais sejam postas de lado
7. Recusar contornar a lei, mesmo que isto ajude a melhorar seu desempenho
8. Sempre submeter-se aos princípios definidos pelos sistemas regulatórios
9. Permitir que as preocupações éticas afetem negativamente o desempenho econômico
10. Assegurar que o respeito aos princípios éticos tenha prioridade sobre o desempenho econômico
11. Ser comprometido com os princípios éticos bem definidos
12. Evitar transigir os padrões éticos de modo a atingir metas corporativas
13. Ajudar a resolver problemas sociais
14. Participar na administração de casos públicos
15. Destinar alguns de seus recursos a atividades filantrópicas
16. Desempenhar um papel em nossa sociedade que vá além da mera geração de lucros

ANEXO 2.8. – Questionário da Pesquisa Ethos 2001 (questões resumidas)

1. Qual deve ser a meta mais importante que nosso país deveria buscar nos próximos 10 anos?
2. Quais as coisas que você considera importante para julgar se uma empresa é boa ou ruim? (menções espontâneas)
3. Qual o papel que as grandes empresas deveriam desempenhar na sociedade? (entre econômico/legal, ético ou comportamento intermediário entre os dois anteriores)
4. Expectativas do consumidor em relação à ética e à responsabilidade social empresarial (escala de 1 a 5 e consideradas no resultado somente as atribuições de nota máxima 5)
5. Com que frequência você discutiu no último ano o comportamento ético ou social de empresas com amigos ou parentes?
6. No último ano, você pensou em prestigiar uma empresa que você achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa?
7. No último ano, você pensou em punir uma empresa que você não achasse socialmente responsável, deixando de comprar seus produtos ou falando mal da empresa?
8. Você manifestou sua insatisfação ou dúvida com relação à qualidade ou funcionamento de produtos ou serviços nos últimos seis meses, reclamando ou apresentando queixa junto a alguma empresa, imprensa ou instituição?
9. Perguntas sobre procedimentos das empresas que incentivam ou desestimulam o consumo
10. Qual dos itens é a fonte de informação mais confiável sobre a prática social e ética das grandes empresas?

ANEXO 2.9. – Princípios de Cidadania Corporativa (DAVENPORT, 2000)

I. COMPORTAMENTO ÉTICO DO NEGÓCIO

1. Engaja-se em práticas de negócio justas e honestas em suas relações com "stakeholders"
2. Ajusta altos padrões de comportamento para todos os empregados
3. Exercita vigilância ética nos níveis executivo e de diretoria.

II. COMPROMETIMENTO COM O "STAKEHOLDER"

4. A companhia é bem administrada para todos os "stakeholders"
5. Inicia e engaja-se em diálogo genuíno com "stakeholders"
6. Valoriza e implementa a transparência

Comprometimento com a comunidade

7. Patrocina uma relação recíproca entre a corporação e a comunidade
8. Investe em comunidades nas quais opera

Comprometimento com o consumidor

9. Respeita os direitos dos consumidores
10. Oferece produtos e serviço de qualidade
11. Provê informação verdadeira e útil

Comprometimento com o empregado

12. Provê um ambiente de trabalho familiar e amistoso
13. Engaja-se em gerenciamento de recursos humanos responsável
14. Provê uma sistema de salários e recompensas justo aos empregados
15. Engaja-se em comunicação aberta e flexível com os empregados
16. Investe no desenvolvimento do empregado

Comprometimento com o investidor

17. Esforça-se para um retorno sobre o investimento competitivo

Comprometimento com o fornecedor

18. Engaja-se em práticas justas de mercado com os fornecedores

III. COMPROMETIMENTO COM O MEIO AMBIENTE

19. Demonstra comprometimento com o meio ambiente

20. Demonstra comprometimento com o desenvolvimento sustentável

ANEXO 3.1. – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS PADRONIZADAS

QUESTIONÁRIO: PESQUISA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social de uma empresa é a decisão que essa empresa toma de apoiar com ações sociais os seus colaboradores, a comunidade, o meio-ambiente, e a própria sociedade.

Você vai responder a um questionário sobre Responsabilidade Social. Este questionário é parte de um trabalho acadêmico particular, e não foi desenvolvido pela empresa em que você trabalha. A finalidade é unicamente conhecer a sua opinião sobre esse assunto, e não existem respostas certas ou erradas. A sua participação nesta pesquisa é espontânea, mas muito importante. Você deve expressar livremente seu pensamento sobre o que acha das atividades de uma empresa que decide praticar atos sociais, como é o caso da Reckitt Beckiser.

Se você não entender uma pergunta, ligue para o ramal 7432, e eu terei prazer em explicar.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados no final de agosto ou início de setembro. Todos os dados são confidenciais e as identidades dos participantes não serão reveladas.

Obrigado por participar.

Manoel Oliveira.

Dados do respondente

Nome (opcional): _____ Sexo: M F

Cargo/função: _____

Idade: até 25 anos 26-35 anos 36-45 anos acima 46 anos

Tempo de empresa: menos de 1 ano 1-2 anos 3-5 anos acima 6 anos

Instrução completa: primário ginásio colégio superior

Formação superior: _____

Você vai ler algumas frases. Veja se você concorda ou discorda de cada uma delas. No quadradinho no final de cada frase, dê uma nota de acordo com a seguinte pontuação:

Nota 1: Eu **discordo totalmente** do que está escrito na frase.

Nota 2: Eu **discordo parcialmente** do que está escrito na frase.

Nota 3: Eu **não concordo e nem discordo** (não tenho opinião formada sobre o que diz a frase)

Nota 4: Eu **concordo parcialmente** com o que está escrito na frase.

Nota 5: Eu **concordo totalmente** com o que está escrito na frase

1	Eu acredito que as empresas devem aumentar seus lucros para se manterem no mercado, e poderem garantir empregos	
2	Eu acredito que as empresas devem adotar ações sociais para melhorar sua imagem	
3	Eu acredito que as empresas devem adotar ações sociais porque isso faz com que os clientes comprem mais.	
4	Eu acredito que as empresas devem cumprir seus contratos de trabalho	
5	Eu acredito que as empresas devem cumprir as leis sobre benefícios sociais, tais como pagamento de encargos sociais, participação nos lucros, vale transporte, etc.	
6	Eu acredito que as empresas devem cumprir as leis sobre proteção do meio ambiente e orientar os consumidores sobre o uso de seus produtos.	
7	Eu acredito que as empresas devem ter um bom comportamento moral, ouvindo a opinião dos consumidores, empregados, fornecedores.	
8	Eu acredito que as empresas devem resolver os problemas sociais internos através da ética e de ações sociais. Por exemplo, com programas de alfabetização, combate às drogas, etc.	
9	Eu acredito que as empresas devem ter sempre um bom comportamento moral, mesmo que isso prejudique o lucro.	
10	Eu acredito que as empresas devem ajudar sociedades beneficentes, com a única intenção de fazer o bem. Por exemplo, com doações em dinheiro.	
11	Eu acredito que as empresas devem ajudar a resolver problemas sociais do país, como uma forma de agradecer à sociedade pelo uso de recursos como mão-de-obra, água, energia, etc.	
12	Eu acredito que os dirigentes de empresas devem investir em responsabilidade social, mesmo que essas atividades não tragam nenhum benefício às empresas.	

Você deve ler as quatro frases abaixo e marcar com um X somente a frase que você acha que é a mais importante:

1	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social que melhorem seu desempenho econômico, isto é, seu lucro.	
2	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social previstas por lei	
3	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social que não são obrigatórias, mas que todos gostariam que ela praticasse.	
4	As empresas devem praticar atividades de responsabilidade social que tenham somente a intenção de fazer o bem	

Você deve ler as quatro frases abaixo e novamente marcar com um X somente a frase que você acha que é a mais importante:

1	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem a elas benefícios financeiros	
2	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem benefícios aos seus colaboradores	
3	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas são importantes porque trazem benefícios a outras partes, como comunidade, consumidores, sociedade, etc	
4	Eu acredito que as ações sociais praticadas pelas empresas não são importantes	

Você vai ler mais frases. Veja se você concorda ou discorda de cada uma delas. No quadradinho no final de cada frase, dê uma nota de acordo com a seguinte pontuação:

Nota 1: Eu acho que a frase **não é importante**.

Nota 2: Eu acho que a frase é **pouco importante**.

Nota 3: Eu acho que a frase é **importante**

Nota 4: Eu acho que a frase é **muito importante**.

Se você não entender uma pergunta, deixe a resposta em branco

1	As empresas devem ter uma política de responsabilidade social (interna ou externa)	
2	As empresas devem ter claramente definidos os seus valores e a sua missão	
3	As empresas devem preparar relatórios sobre suas atividades sociais para que todos – dentro e fora da empresa – conheçam o que é feito na área de responsabilidade social.	
4	As empresas devem condenar a corrupção e qualquer atividade ilegal.	
5	As empresas devem respeitar os direitos humanos em geral	
6	As empresas devem garantir o lucro do acionista	
7	As empresas devem ter metas e objetivos, e medir seu desempenho econômico	
8	As empresas devem proporcionar ambiente de trabalho seguro e saudável	
9	As empresas devem melhorar a qualidade de vida dos empregados fora do ambiente de trabalho. Por exemplo, oferecendo local para convívio social e prática de esportes	
10	As empresas devem ter programa de participação nos lucros e resultados	
11	As empresas devem respeitar a diversidade (de raças, religiões, crenças, etc) no trabalho	
12	As empresas devem assumir um comportamento legal (dentro da lei), justo e transparente nos casos de demissões	
13	As empresas devem oferecer um plano de pensão para os seus trabalhadores	
14	As empresas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento profissional dos empregados	
15	As empresas devem oferecer um sistema de salários e recompensas compatível com o mercado e igual para homens e mulheres	
16	As empresas devem estabelecer comunicação aberta e flexível entre os empregados, diretores e gerentes	
17	As empresas devem fazer propaganda que respeite o cliente e o consumidor	
18	As empresas devem oferecer um ótimo atendimento ao cliente e ao consumidor	
19	As empresas devem informar clientes e consumidores sobre os riscos de seus produtos e operações	
20	As empresas devem oferecer produtos e serviços de qualidade	
21	As empresas devem ser justas quando escolherem seus fornecedores	
22	As empresas devem manter boas relações com trabalhadores terceirizados	
23	As empresas devem ajudar no desenvolvimento técnico de seus fornecedores	
24	As empresas devem adotar práticas comerciais justas com seus fornecedores	
25	As empresas devem reconhecer e apoiar o trabalho voluntário dos funcionários	
26	As empresas devem ajudar no desenvolvimento da comunidade local	
27	As empresas devem respeitar os direitos das comunidades locais	

ANEXO 3.2. – Questionário semi-estruturado para entrevistas com os diretores

- Como você vê a questão da responsabilidade social das empresas?
- O que você acha da presença do tema na mídia?
- Como você vê a posição da RB em relação ao tema?
- Qual é a sua visão sobre o papel do administrador na hora de decidir aplicar recursos da empresa em ações sociais?
- Qual deveria ser o critério de decisão do administrador sobre a aplicação de recursos em responsabilidade social?
- Pensando em responsabilidade social como: a) retorno financeiro; b) obrigação legal; c) obrigação ética; d) ato arbitrário do administrador, qual das quatro definições é a mais legítima, na sua opinião?
- Em que condições o administrador deve investir em responsabilidade social?
- Em que condições ele não deve investir em responsabilidade social?
- Você acha as ações sociais corporativas importantes? Por que?
- Em que direção deveriam ser apontadas as aplicações de recursos da empresa em atividades de responsabilidade social? Por que?

ANEXO 3.3. – PROTOCOLO PARA COLETA DE DADOS

1. Visão geral do projeto

O estudo objetiva conhecer a opinião de "stakeholders" específicos de uma empresa, no caso os empregados da Reckitt Benckiser Ltda., sobre a validade e a importância das ações de responsabilidade social adotadas pela empresa. A pesquisa é feita sobre uma amostra representativa (208 sujeitos) da população de trabalho (841 empregados sediados em São Paulo), com um nível de confiança de 95% e erro de amostragem adotado de 6%. Os empregados residentes em outros estados não participam da pesquisa.

Um modelo teórico foi desenvolvido para apoiar a investigação, e baseia-se no estudo de:

- Conceito de "stakeholders"
- Conceito da relação de agência administrador-acionista
- Teorias éticas
- Lei brasileira
- Teorias normativas da ética do negócio:
 - Teoria dos "stockholders" ou acionistas
 - Teoria dos "stakeholders"
 - Teoria do contrato social
- Normas, códigos de conduta e princípios éticos consagrados
- Indicadores e instrumentos de medição de responsabilidade social
- Evolução do conceito de responsabilidade social
- Levantamentos amostrais importantes, com "stakeholders"

2. Procedimentos de campo

2.1. Obtenção das autorizações

- 2.1.1. Entrar em contato com todos os diretores envolvidos, explicar o projeto e obter as autorizações para realização das entrevistas

- 2.1.2. Se houver negação por parte de um diretor, os empregados da área respectiva devem ser excluídos da pesquisa

2.2. Entrevistas com os diretores da empresa

- 2.2.1. Marcar as entrevistas pessoais com os diretores escolhidos. Reservar duas horas para cada entrevista.
- 2.2.2. Deixar com o diretor uma cópia da visão geral do projeto e do questionário, para uma leitura prévia e entendimento preliminar do fenômeno estudado.
- 2.2.3. Providenciar gravador de boa qualidade, com pilhas novas e fitas suficientes para as duas horas de entrevista. Obter uma fita e um jogo de pilhas sobressalentes.
- 2.2.4. Providenciar bloco de notas e canetas para as anotações e observações pessoais.
- 2.2.5. Na entrevista, conduzir as perguntas com base no questionário semi-estruturado. Gravar as respostas em fita K7 e anotar as observações relevantes no bloco de notas.

2.3. Entrevistas com os demais empregados

- 2.3.1. Obter a relação de nomes dos empregados e numerá-los em ordem seqüencial, de acordo com o grupo de "stakeholders" a que pertencem.
- 2.3.2. Com o auxílio de uma tabela de números aleatórios, ou com um programa específico de computador, definir os sujeitos participantes na forma de sorteio, até que as diversas partes da amostra estejam completadas.
- 2.3.3. Proceder como em 2.3.2. para definir grupos de respondentes suplentes, admitindo faltas ou desistências da ordem de 20% para cada grupo.
- 2.3.4. Para os mensalistas e para a média e baixa gerência, obter a concordância verbal sobre a participação como respondente da pesquisa. Entregar os questionários imediatamente após o sujeito escolhido haver concordado em responder. Solicitar as respostas dentro de um prazo de uma semana.
- 2.3.5. Dividir os horistas em três grupos conforme os turnos de trabalho, em uma sala apropriada. Explicar a pesquisa e distribuir os questionários. Quem não quiser responder, estará liberado. Solicitar as respostas imediatas. Permanecer no local para esclarecer as dúvidas e recolher os questionários no final.
- 2.3.6. Os sujeitos selecionados que desistirem da participação, ou que não puderem ser localizados por qualquer razão, devem ser substituídos pelos suplentes da mesma subcategoria de "stakeholder", definidos pelo procedimento 2.3.3. deste protocolo, de modo a completar a amostra de acordo com seu tamanho determinado.

2.4. Obtenção da documentação

2.4.1. Reunir as publicações internas com notícias sobre responsabilidade social

2.4.2. Coletar notícias da mídia sobre as atividades sociais corporativas da empresa

2.4.3. Obter as políticas da empresa sobre responsabilidade social:

- Código de conduta do negócio
- Testes em animais
- Envolvimento comunitário
- Gerenciamento de crise
- Política ambiental
- Saúde e segurança de empregados
- Segurança de produto

2.4.4. Reunir outros documentos relevantes ao aumento das evidências das fontes, como memorandos internos, programa de responsabilidade social, atas de reuniões, etc

2.4.5. Obter registros de arquivos que auxiliem o entendimento dos dados coletados e reforcem as evidências das fontes, como: organograma, lista de nomes, dados de pesquisa com clientes e consumidores, tabelas e gráficos sobre participação no mercado, relação de prêmios recebidos, etc.

3. **Questões do estudo de caso**

Nas entrevistas gravadas, ter em mente os objetivos do estudo:

- Objetivo principal: descobrir como os empregados vêem as atividades sociais corporativas, quanto aos aspectos de importância e legitimidade dessas ações.
- Objetivos específicos:
 - Identificar em que grau as ações sociais corporativas são legítimas, sob o ponto de vista dos "stakeholders" estudados.
 - Identificar qual deveria ser o foco das ações sociais da empresa, na opinião dos "stakeholders" estudados.

- Identificar por que os "stakeholders" consideram importantes as ações sociais corporativas.
- Identificar a importância que cada "stakeholder" atribui a cada tipo de comportamento ético ou ação social, individualmente
- Identificar diferentes posicionamentos quanto ao fenômeno de pesquisa entre as subclasses de "stakeholders" pesquisadas.

4. Guia para o relatório

- 4.1. Iniciar a apresentação dos resultados com a caracterização da empresa, seu histórico e a descrição de suas atividades sociais corporativas.
- 4.2. Resumir a opinião da alta gerência, obtida das transcrições das entrevistas.
- 4.3. Apresentar as tabelas com os dados que representam a opinião dos "stakeholders", seguindo a ordem dos objetivos específicos apresentados no texto em 1.2.2. e reproduzidos neste protocolo.
- 4.4. Apresentar os resultados da análise e as respectivas conclusões relativas ao problema de pesquisa.
- 4.5. Anexar cópia da documentação pertinente e liberada para divulgação.