

# UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA/UFBA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

# LAÍLA RODRIGUES SOARES RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Uma Análise de Modelos Teórico-Conceituais

SALVADOR 2008

## LAÍLA RODRIGUES SOARES

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Uma Análise de Modelos Teórico-Conceituais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola de Administração da UFBA como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade

Salvador 2008



#### **AGRADECIMENTOS**

Foram muitos os que de alguma forma contribuíram para que, mais do que uma dissertação, um ciclo se completasse.

Ao orientador Célio, pela imensa atenção e disponibilidade com que sempre me recebeu quando o procurei.

Ao professor Nelson Oliveira, pela referência na vida acadêmica e na estrada da vida.

A Dacy e Anaélia, pelo apoio e atenção.

Agradeço imensamente, como sempre, aos meus pais, pelo apoio incondicional nas minhas escolhas, o respeito a minha individualidade, a compreensão, o carinho e o interesse pelas minhas coisas. Pelo exemplo paterno de autenticidade, respeito ao outro e dedicação ao que se crê ser o certo. Pelo exemplo materno de mulher forte e doce, guerreira e singela, determinada e sensível, subversiva em tudo o que faz.

Ao irmão e amigo Gabriel, pelas idas à EAUFBA atrás de livro, xerox, professor, colega e tudo mais quanto eu precisei nesses dois anos. Mas, em especial, por se fazer sempre presente, pelo cuidado à sua maneira, pelo silêncio que não constrange, pelas impagáveis noites de conversa fiada, pela sensação eterna de que pra nada na vida estarei só.

Ao companheiro de tantas jornadas João Gabriel, sempre presente, sempre cuidando, sempre abrigo; pelo apoio e atenção desde o dia da decisão de tentar o mestrado até hoje (e sempre). Por saber tão direitinho do que há por aqui além do que se vê.

Aos queridos colegas e agregados do BanSol e DAADM, pela construção da visão de mundo que tanto influencia esse trabalho.

Às queridas do Clube da Luluzinha, pelas conversas infindáveis e pela renovação do ânimo sempre.

Aos amigos PCN, contra-administradores, sonhadores, revolucionários e, cada um à sua maneira, esperança de um mundo melhor.

Aos amigos Gabriel Campos, Rafael 'Guma' e Cecília Sarno, pela compreensão independente de qualquer entendimento; pelo apoio no que não concordam; por serem tão incondicionalmente amigos.

Aos colegas mais que queridos da Colivre, por me apresentarem um mundo tão novo e mostrarem como é no dia-a-dia que se faz a diferença. Pela muita crença, poucos discursos, coerência e tanta ação.

À amiga Neide, com seu cafezinho certeiro, e a disponibilidade de sempre para se perder no Vale do Canela levando um trabalho e pra revirar o mundo atrás daquele texto que eu esqueci em algum lugar...

Ao mais que amigo Tiago-da-casa-azul, pela companhia constante nos últimos anos, pelo sarcasmo que não me deixa parar de sorrir, pelo carinho e atenção de sempre, pelo ombro amigo, por saber consolar sem chororô, pelos comentários mais inconvenientes, as tiradas mais inteligentes, os escaldes mais pertinentes, o abraço apertado, as bebidinhas ruins e eficientes, as verdades que não devem ser ditas, as conversas nos momentos de ansiedade e tanto, tanto mais companheirismo que o fez tão importante no 'encarar a vida' ultimamente.

A todos que mandaram e-mail com alguma coisa que 'pode servir pra sua dissertação', que procuraram saber dela, que revisaram meus trabalhos... ou que de alguma forma se interessaram pelo meu Mestrado nesses dois anos.

E, em especial, àqueles que acreditam que eu ainda viro hippie, megaexecutiva, atriz, mãe de família... ou que de alguma forma se interessam pelo que há de vir por aí.

Obrigada!

"E eu pergunto aos economistas políticos, aos moralistas, se já calcularam o número de indivíduos que é forçoso condenar a miséria, ao trabalho desproporcionado, à desmoralização, à infâmia, à ignorância crapulosa, à desgraça invencível, à penúria absoluta, para produzir um rico?" Almeida Garrett

#### **RESUMO**

Com base na questão em que medida os modelos conceituais de Responsabilidade Social Empresarial refletem as práticas empresariais identificadas na pesquisa do Instituto Akatu? desenvolveu-se este trabalho, cujo objetivo principal é analisar a relação entre os principais esquemas conceituais de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas empresariais encontradas na pesquisa do Instituto Akatu. Alguns são os modelos que se propõem a definir essa responsabilidade social empresarial, contudo, esses modelos não derivam de práticas de responsabilidade social adotas pelas empresas no contexto brasileiro, derivam, sobretudo, da observação desse movimento por uma responsabilidade social empresarial e a reação das firmas a este movimento em contextos internacionais. Após ampla revisão da literatura sobre o tema, foram escolhidos sete modelos teórico-conceituais de análise do fenômeno da responsabilidade social que por sua vez foram confrontados com dados fornecidos por pesquisa do Instituto Akatu junto às empresas sobre suas acões de Responsabilidade Social Empresarial. Assim, puderam-se identificar a adequação de cada um deles, com suas dimensões de análises, pressupostos ideológicos e categorizações para o entendimento do movimento de responsabilidade social no Brasil. A pesquisa, de caráter exploratório, identificou que as categorizações pertinentes a esta realidade não se encontram em extremos de adoção ou não de uma Responsabilidade Social Empresarial, e que os modelos que mais se aproximam desta realidade dão conta de que a responsabilidade social das empresas pesquisadas não significa comprometimento social, nem tampouco se restringe ao cumprimento de leis, mas se pauta numa busca por um bom relacionamento com as forcas de mercado para a manutenção e potencialização da finalidade da empresa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social no Brasil.

#### **ABSTRACT**

From the central question How much the conceptuals models of social responsibility of the firms reflect the firms practices showed by Akatu Institute's research? this work was developed, and the purpose of which is to analyze the relationship between the main conceptuals schemes of social responsibility of the firms and the firms practices showed by Akatu Institute's research. There are some models that try to define this social responsibility of the firms, however these models are not based on Brazilians firms practices, but on the observation of the movement for a social responsibility of the firms and its reactions to this into international contexts. After a large literature review, seven theoretical models developed to analyze the social responsibility phenomena were chosen to be confronted by some data brought by the Akatu Institute's research with the Brazilians firms about its practices in the social responsibility ways. So, the pertinence of each conceptual model could be analyzed, with each one's dimensions of analyzes, ideological purposes and classifications adequate for the understanding of the social responsibility movement in Brazil. This work, an exploratory research, identified that the classifications pertinent to this reality aren't in extremes of being or not socially responsibly, and that the models that get close to this reality explain that de social responsibility of the researched firms do not mean social engagement, or even represents only the fallowing formal obligations as laws, but are pointed by a search for a good relationship with the market agents to maintenance and maximization of the firm's objectives.

Key words: Social Responsibility of the Firms, Social Responsibility in Brazil.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Lista de visões de RSE x Autores
22
Quadro 2 - Princípios de RSE
24
Quadro 3 - Ações tidas como foco de responsabilidade social pelas empresas
45
Quadro 4 - Ações não tidas como foco de responsabilidade social pelas
empresas
49
Quadro 5 - Análise comparativa entre os modelos conceituais
68

#### **LISTA DE FIGURAS**

Figura	1-	Мо	delo	analíti	co	de	Quazi	i e	O'Brien
27 Figura 29	2-	Modelo	de sí	ntese	da a	ıtuação	socia	al das	empresas
Figura	3-	Mode	elo a	nalítico	de	Melo	o N	Neto (	e Froes
	4 · N/o+	ivooõoo	0 00000	nii ânaia	- doo (	aaãaa da	Door	onoohilio	lada Casial
_	4. IVIOL	ivações	e conse			ações de	Resp		lade Social
com				enfoqu	е			Ir	nstrumental
35									
Figura !	5 - Mo	tivações	e conse	qüência	s das	ações de	e Resp	onsabilio	lade Social
com				enf	oque				ético
36									
Figura	6 –	Distribui	ção da	amostr	a de	pequen	as e	médias	empresas
pesquis	adas,		por		setor		de		atuação
56									
Figura	7 –	Distribui	ção da	amostr	a de	pequen	as e	médias	empresas
pesquis			por			· · · ocalizaçã			geográfica
57	,		po.						googramoa
Figura	;	3 -	А	ções	de	senvolvi	das	por	grupo
62	·	3	, ,	<b>Ç</b> OOO	ao.	001110111	ado	poi	grapo
Figura	9	-	Açõe	es i	não	discut	idas	por	grupos
66									

#### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCE Brasil - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ONG - Organização Não-Governamental

PIB - Produto Interno Bruto

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇAO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 EVOLUÇÃO DA IDÉIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRE	SARIAL
21	
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: DELINEAN	DO UM
CONCEITO	26
2.3 MODELOS DE ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE	SOCIAL
EMPRESARIAL	(RSE)
32	
2.3.1 O Modelo de Sethi	32
2.3.2 O modelo de Carroll	34
2.3.3 O modelo de Wood	36
2.3.4 O modelo de Quazi e O'Brien	38
2.3.5 O modelo de Curado	40
2.3.6 O modelo de melo Neto e Fróes	42
2.3.7 Os esquemas críticos	44
3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	51
4. ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	
58	
4.2 AÇÕES DAS EMPRESAS E OS MODELOS DE ANÁLISE DA	
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	69
4.2.1 O modelo de Sethi	70
4.2.2.0 madala da Carroll	74
4.2.2 O modelo de Carroll	71
4.2.3 O modelo de Wood	73
4.2.4 O modelo de Quazi e O'Brien	74
4.2.5 O modelo de Curado	76

4.2.6 O modelo de Melo Neto e Froes	78
4.2.7 Os esquemas críticos	79
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA	81
5 CONCLUSÕES REFERÊNCIAS	87 94
ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO INSTITUTO AKATU (2004	) 98

#### 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial sempre me causou alguma inquietação. Se a empresa existe para gerar lucros aos seus acionistas, pode existir também para promover o bem-estar social? Se o lucro aumenta quando os gastos diminuem, os acionistas estariam dispostos a ser socialmente responsáveis? Se a regulação do mercado consumidor tem o poder de impor às empresas a adoção de uma responsabilidade social, porque não o teria para reivindicar outras questões de interesse mais direto? Se a responsabilidade social serve apenas como mais um instrumento para o aumento de lucros, essa responsabilidade é para com o social? E se é instrumento para algo, a quem ele serve prioritariamente? E muitas, muitas outras questões despertaram meu interesse para o tema.

O fato é que, há um movimento das empresas no sentido de assumir uma responsabilidade social, o que quer que isso signifique. E é justo a inquietação sobre o que isso significa, o que as motiva, como isso determina as ações desenvolvidas, quais são as ações desenvolvidas, os impactos delas na forma de atuação da firma; que culmina com a questão que guia este trabalho, com a busca por um entendimento conceitual do que vem a ser esse fenômeno.

Após a Revolução Industrial inglesa (século XVIII), o mundo viu consolidar-se, de forma tão rápida quanto intensa, o que chamamos de modo de produção capitalista. De forma bastante sucinta, o capitalismo caracterizase, essencialmente, pela acumulação e riqueza gerada pela diferença entre o capital investido na produção e o valor da negociação do produto ou serviço no mercado. Mais à fundo, o capitalismo caracteriza-se então pela compra, pelo capitalista, da força de trabalho do operário e a venda do produto desta, por valor superior, aos consumidores.

Essa característica traz consigo uma tensão entre interesses de trabalhadores e capitalistas, aqueles desejando ser melhor recompensados pela venda de sua força de trabalho, estes almejando o inverso, à medida que

quanto menor a remuneração dos fatores produtivos, maior seu ganho.

Tal característica marca ainda o sistema capitalista como um sistema de desigualdades, dada que a riqueza produzida por todos não é assim distribuída: quanto menos ao exército de operários, mais ao seleto clube dos investidores. Para que um possa ter mais, outro terá que necessariamente ter menos. E é este o cerne das transformações da ordem social desde a tal Revolução.

A exploração da classe trabalhadora, as desigualdades de toda ordem geradas pelo sistema capitalista (para além da esfera econômica, e determinadas por esta), dentre outras externalidades negativas deste modo de produção, geraram movimentos de protesto. Alguns, pela sua superação, outros, por sua reforma.

Os movimentos por uma reforma do sistema capitalista não demonstram interesse em substituir o sistema por um outro mais justo ou igualitário, mas torná-lo mais 'humano', além de diminuir incômodos decorrentes deste: desequilíbrio ambiental, violência urbana exacerbada pelo consumismo e desigualdades sociais, guerras motivadas por interesses econômicos, marginalização dos não 'aptos' a inserir-se no sistema, dentre outros.

Alguns destes movimentos passam por um fortalecimento do poder do Estado frente aos interesses capitalistas, equacionando-os com os interesses de trabalhadores e cidadãos de maneira geral. Tal via passa pela elaboração de legislação de proteção ao trabalho e meio ambiente, fiscalização de seus cumprimento, criação de regras e instituições que garantam o desenvolvimento das atividades de acumulação dentro de determinados parâmetros de desigualdade e exclusão aceitos pela sociedade: a chamada regulação.

Tais movimentos parecem considerar o Estado um ente neutro, ignorando o papel estatal ao longo da história do século XX como fiador e parceiro institucional do processo de desenvolvimento do sistema capitalista.

Outro movimento surge no sentido de apaziguar as relações entre capitalistas e o todo social, através de uma maior participação deste na riqueza gerada: o da Responsabilidade Social Empresarial. A idéia é que a empresa retribua a sociedade pelo uso de seus recursos (humanos, ambientais, institucionais, etc.) e colaboração no desenvolvimento de suas atividades. Aqui, o cumprimento de exigências básicas, em forma de lei, para o funcionamento

da firma é condição para a observância de uma responsabilidade da empresa com o todo social, embora não contemple a idéia de responsabilidade social empresarial. Tal idéia se afirma na medida que a empresa, para além do exigido pela coerção do Poder Público, assuma formas de condução do seu negócio aceitas e até mesmo exigidas na relação com a sociedade como um todo. Assim, além da imposição regulamentar de limites à atuação, há a possibilidade de a sociedade civil, através do poder do consumo, regular a conduta empresarial.

Três premissas parecem nortear a idéia de uma responsabilidade social empresarial:

- 1 A de que as empresas, enquanto parte do todo social, devem assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e bem-estar;
- 2 A de que essa responsabilidade ultrapassa seu bom desempenho econômico e a geração de postos de trabalho,e;
- 3 A sociedade regulará o comportamento das empresas através de hábitos de consumo, legislação, movimentos sindicais, etc.

Alguns são os modelos que se propõem a definir essa responsabilidade social empresarial, seu grau de abrangência, possibilidades de atuação, motivações para adoção, dentre outras variáveis. Contudo, esses modelos não derivam de práticas de responsabilidade social adotas pelas empresas no contexto brasileiro, tampouco da percepção da sociedade/consumidores acerca destas práticas. Eles derivam, sobretudo, da observação desse movimento por uma responsabilidade social empresarial, representado, em especial, pela atuação de ONG's e algumas Fundações beneficentes ligadas a grandes empresários ou grupos empresariais; e a reação das firmas a este movimento, mas em contextos internacionais.

O Instituto Akatu - voltado para a conscientização do consumidor brasileiro do seu protagonismo na construção de uma sustentabilidade sócio-ambiental - realizou em 2004 uma pesquisa junto às empresas brasileiras para conhecer suas práticas de responsabilidade social empresarial e o seu grau de comprometimento com esse movimento. A pesquisa foi realizada em parceria com o Instituto Ethos, e sua amostra contemplou empresas de diferentes portes, ramos de atuação e localização geográfica.

Enquanto mapeamento do que vem a ser a responsabilidade social empresarial na realidade brasileira, a pesquisa é bastante rica. Além de elencar as ações desenvolvidas pelas empresas enquanto práticas de RSE, traz dados interessantes como não temas discutidos pelas empresas desenvolvimento de ações de RSE, diferenças de comportamento de acordo com o porte das empresas, "portas de entrada" das empresas no compromisso com a responsabilidade social, dentre outros. Tais dados permitem, além de uma visão geral do que está dado como RSE no meio empresarial, algumas análises e reflexões sobre a natureza dessas ações, contradições entre a proposta de RSE e as ações desenvolvidas, grau de comprometimento social das empresas, e com os modelos analíticos de RSE apresentados na produção acadêmica sobre o tema, por exemplo.

É vasta a literatura, inclusive nacional, acerca da responsabilidade social da empresa. A maior parte dos trabalhos versa sobre os retornos desta para a empresa; a elaboração do balanço social; avaliação e implantação de programas de RSE. Ainda, poucos trabalhos apresentam uma visão generalista da manifestação dessa responsabilidade social das empresas brasileiras, mas centram sua análise em estudos de caso ou estudos comparativos com empresas de determinados setores, o que pode ser observado nos anais de encontros de pesquisa em Administração, bem como no acervo da produção da pós-graduação na área no Brasil.

Contudo, alguns trabalhos, em especial artigos e ensaios apresentados em encontros de Administração, trazem interessantes reflexões e inquietações para análise da natureza do fenômeno no contexto de uma economia de mercado de forma mais ampla e suas possibilidades de reflexo na prática empresarial nacional.

O tema da Responsabilidade Social Empresarial começa a aparecer nos encontros da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - no ano de 1998, com apenas um artigo, contudo o assunto principal ainda não era a responsabilidade social das empresas, mas o instrumento do balanço social. (ENANPAD, 1998) O mesmo ocorre no ano de 1999. (ENANPAD, 1999)

É no ano de 2000 que o termo responsabilidade social aparece como tema exclusivo de um artigo no evento, dividindo espaço com artigos ainda

versando sobre o balanço social e o investimento social. (ENANPAD, 2000) Mas já em 2002 o tema ganha relevância no universo dos temas tratados por artigos do encontro com mais de 10 trabalhos apresentados. (ENANPAD, 2002)

A partir de 2002 o número de trabalhos apresentados sobre o tema tornou-se a cada ano mais significativo, indicando um interesse dos estudiosos da Administração pelo fenômeno. (ENANPAD, 2002; 2004; 2006) Tal interesse parece se justificar pelo aumento das ações desenvolvidas pelas empresas brasileiras sob o rótulo da responsabilidade social empresarial.

Válido observar ainda que um bom número destes trabalhos trata da responsabilidade social em relação com outros temas, como o marketing e a satisfação dos funcionários; mas que também aparecem nesse meio alguns (poucos) trabalhos que propõe alguma reflexão sobre o que vem de fato a ser essa "responsabilidade" que a empresa assume, e as possibilidades e limitações que a própria organização política, ideológica e, especialmente, econômica da sociedade impõem a um compromisso social por parte da empresa.

Contudo, persiste a ausência de trabalhos que relacionem o que as empresas praticam enquanto responsabilidade social empresarial e os modelos conceituais apresentados pela literatura acadêmica. Há sim, interessantes contribuições para um debate acerca da possibilidade de uma RSE no sistema de produção capitalista, mas não alguma análise sobre as construções teórico-conceituais que reflitam as práticas de responsabilidade social no Brasil.

Com base nessa observação, este trabalho se propõe a analisar em que medida os modelos conceituais de Responsabilidade Social Empresarial refletem as práticas empresariais identificadas na pesquisa do Instituto Akatu?

Assim, tem-se como objetivo geral analisar a relação entre os principais esquemas conceituais de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas das empresas brasileiras encontradas na pesquisa do Instituto Akatu; e como específicos:

- 1 analisar os modelos conceituais de RSE;
- 2 identificar divergências e similaridades entre os modelos e conceitos propostos para o tema;

- 3 identificar a compatibilidade entre os modelos e a prática de RSE trazida pela pesquisa;
- 4 identificar modelos mais adequados para a análise empírica de Responsabilidade Social.

Finalmente, para além de trazer conclusões sobre a questão que o guia e os objetivos relacionados a ela, este trabalho busca também reforçar a atenção para o debate acerca da ideologia por trás de todas as ações organizacionais, fugindo do que parece ser a tendência de considerar as práticas empresariais como neutras e puramente instrumentais; e analisá-las em termos de efetividade e resultado apenas, ignorando os seus impactos para os arranjos nas relações de trabalho, com consumidores e poder púbico, os arranjos sócio-econômicos que determinam em função do peso e do papel da empresa no contexto institucional e econômico atual.

O trabalho encontra-se dividido em cinco seções. Após breve introdução, segue-se o capítulo de revisão bibliográfica em Responsabilidade Social Empresarial, bem como resgate do contexto histórico de seu surgimento e das tentativas de construção deste conceito. Neste capítulo é feito um esforço de sistematização e caracterização dos modelos teóricos e conceituais de RSE consolidados na literatura, pesquisa e trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Em seguida, têm-se as considerações metodológicas do trabalho, que se desenvolve com base em dados secundários. Trata-se de uma pesquisa exploratória a partir de observações desses dados e confrotamentos com os modelos analíticos revisados no capítulo anterior.

A pesquisa não pôde ser muito aprofundada por conta das limitações de informações decorrentes do uso de uma fonte de dados não produzidos de acordo com os objetivos deste trabalho. Além disso, só se teve acesso aos dados já agregados, o que impossibilitou a realização de cruzamentos que permitissem maior aprofundamento do nível de análise. Assim, o trabalho caracteriza-se por uma análise de um perfil mais generalista das ações desenvolvidas, tendo como principal contribuição a exploração de caminhos e possibilidades no desenvolvimento de análises sobre o tema, dado o ineditismo do estudo de modelos de análise essencialmente para entendimento do contexto nacional.

Contudo, o trabalho traz subsídios relevantes para a reflexão proposta, abrindo um caminho promissor para o surgimento de pesquisas mais aprofundadas sobre a temática da natureza do fenômeno da responsabilidade social empresarial no Brasil, suas variáveis, dimensões de análise e modelos conceituais adequados para sua compreensão. Ainda, traz como subproduto a identificação de pontos relevantes para pesquisas futuras sobre o tema, como recortes possíveis para amostras, informações determinantes do processo a serem levantadas, possibilidades de análises mais qualitativas com base em informações acerca das motivações das empresas, dentre outros.

O capítulo seguinte é dedicado à análise dos dados oriundos da pesquisa do Instituto Akatu realizada junto às empresas em 2004 acerca de suas práticas de Responsabilidade Social. Essa análise é feita à luz dos esquemas conceituais de RSE, numa busca por conexões e dissonâncias entre as práticas empresariais e os conceitos até então desenvolvidos.

Por fim, são trazidas algumas considerações finais sobre os resultados encontrados, o desenvolvimento do trabalho, suas limitações e alguns questionamentos decorrentes de sua execução.

#### **2 REVISÃO DE LITERATURA**

#### 2.1 Evolução da Idéia de Responsabilidade Social Empresarial

As primeiras idéias de uma Responsabilidade Social das empresas datam do século XX (DUARTE e DIAS, 1996), no período de lucros crescentes que seguiu da chamada Segunda Revolução Industrial até o início da Primeira Guerra Mundial. A aplicação da energia elétrica na produção, o método de produção em massa proposto por Henry Ford e a administração científica de Taylor, acarretaram uma mudança de paradigmas na produção industrial mundial com conseqüências extremamente positivas do ponto de vista do lucro das corporações. (MARTINS, 2006)

Neste período, empresários e proprietários de grandes corporações começaram a demonstrar interesse na distribuição dos lucros da organização não apenas para seus acionistas, mas para trabalhadores e outros grupos que julgavam merecedores da atenção das empresas.

Assim, em 1916, Henry Ford resolve investir parte dos lucros em ações de cunho social, sob a justificativa de justamente remunerar os trabalhadores que possibilitaram tal retorno, motivando-os para o trabalho; e de estar

investindo na imagem da organização ao desenvolver atividades filantrópicas. Em 1919 Ford é acionado judicialmente por um grupo de acionistas que se sentiu prejudicado pelo investimento, ao invés da distribuição dos dividendos. (ASHLEY, 2002)

Em 1936, Edsel Ford e outros dois executivos da Ford Motors criam a Fundação Ford, com o intuito de "arrecadar e administrar recursos para fins científicos, educacionais e de caridade, visando o bem-estar coletivo". (FUNDAÇÃO FORD, 2007). A iniciativa segue o modelo filantrópico das já existentes Fundação Rockefeller (fundada em 1913 por John Rockefeller, proprietário a Standard Oil) e a Fundação Carnegie (fundada em 1905 pelo também empresário Andrew Carnegie). (FUNDAÇÃO CARNEGIE, 2007; FUNDAÇÃO ROCKEFELLER, 2007).

Se tais Fundações demonstram alguma consciência dos homens de negócios com a sua responsabilidade social, não chegam ainda a representar ações de Responsabilidade Social das empresas. Contudo, são as ações filantrópicas e as primeiras preocupações éticas dos homens de negócios os primeiros passos para o comprometimento das organizações com o seu entorno sócio-ambiental, aumentando a aceitação do tema nos meios acadêmico e empresarial.

Assim, em 1942, 120 empresários ingleses assinam um manifesto afirmando a responsabilidade da empresa para com o bem-estar de seus funcionários e da sociedade em geral. Tal documento é considerado o primeiro apoio significativo do meio empresarial à idéia de Responsabilidade Social da empresa. (TORRES, 2002, p.132)

Nas palavras de Duarte e Dias (1986, apud TORRES, 2002, p.132):

Em 1942, a idéia aparecia num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, onde se afirmava sem rodeios: 'A responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidor, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar a maior contribuição possível ao bemestar da nação como um todo'. (DUARTE & DIAS, 1986, apud TORRES, 2002, p.132).

A difusão do tema no meio acadêmico é marcada pela publicação de "Social Responsabilities of the Businessman", de Howard Bowen, em 1953. O

livro é considerado a primeira tentativa de discussão acadêmica e sistematização acerca da responsabilidade social das corporações, repercutindo nos meios universitário e empresarial. A partir de então a década de 50 é marcada por uma profusão de debates, seminários, pesquisas e trabalhos sobre o tema. (MACEDO, 200, p.32)

Outro marco no desenvolvimento e consolidação da idéia de uma responsabilidade social corporativa foi a atuação a sociedade civil organizada. Movimentos sociais, em especial o sindicalista, feminista e em defesa das minorias étnicas passaram a pressionar os mais diversos setores e principalmente as corporações a posicionarem-se de forma ética quanto aos seus funcionários, consumidores e a sociedade em geral, combatendo preconceitos, discriminação e a super exploração do trabalho.

O espaço alcançado por estes movimentos junto à sociedade e seu trabalho de conscientização começaram a surtir efeitos mais efetivamente durante a década de 60, quando consumidores e sociedade em geral passam a cobrar das corporações posturas éticas nas suas relações seja com seus funcionários, consumidores, políticos e a comunidade. O papel da empresa na estrutura da sociedade industrial capitalista e os impactos de suas atividades na comunidade em que se insere passam a ser mais claramente percebidos pela sociedade civil, que exige então deste ente atitudes comprometidas com o bem-estar comum.

Os maiores opositores, no meio acadêmico, da idéia de uma responsabilidade social das empresas, são os pensadores neoliberais, dentre os quais o maior expoente é Milton Friedman. Na discussão acerca da função da empresa na sociedade, Friedman afirma que o verdadeiro papel da empresa é o de atingir lucros crescentes e bem remunerar seus proprietários, e qualquer bem-estar que possa oferecer ao todo social decorre das atividades na busca por estes objetivos. Para Friedman, qualquer destinação do lucro da empresa que não investimento em aumento de capacidade ou distribuição de dividendos aos seus acionistas significa apropriação indébita do capital dos investidores. (ASLHEY, 2002, p.10)

Mas, a não aceitação da Guerra do Vietnã, com queda nas ações e boicote aos produtos de empresas de alguma forma envolvidas com o conflito, contribuiu para que as organizações assumissem posturas socialmente

responsáveis, tratando melhor seus funcionários, negociando de forma mais justa com seus fornecedores, atentando para o conteúdo das mensagens de seus anúncios publicitários, desenvolvendo ações filantrópicas, evitando poluir o meio ambiente, dentre outros. (TORRES, 2002, p.133).

Assim, nos meados da década de 70, a idéia de uma responsabilidade social das empresas já estava bastante difundida e aceita nos meios acadêmicos e sociedade civil, embora as suas práticas ainda não fossem predominantes no meio empresarial.

No Brasil, o marco da difusão da idéia de uma responsabilidade social das empresas dá-se em 1965, quando a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil) divulgou uma Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, em que trata, dentre outros temas, da responsabilidade social das corporações. No mesmo ano é criada a Fundação Odebrecht, mantida pelo grupo Odebrecht, se destacando como marco do início do movimento de práticas de responsabilidade social pelas empresas brasileiras. Contudo, esta ainda é uma ação isolada.

É no final dos anos 80 que as empresas brasileiras de um modo geral passam a praticar a idéia da responsabilidade social e se preocupar com comportamentos éticos. Alguns fatores influenciaram decisivamente a adoção desta postura por parte das organizações, como a promulgação da Constituição de 1988 e o despertar da cidadania no país; atuação das ONG's na defesa do meio ambiente e dos direitos sociais dos indivíduos, bem como sua colaboração para a difusão destes temas.

Nas palavras de Torres (2002, p. 145),

todo esse processo se deu por uma conjunção de interesses pessoais de alguns empresários; cobrança por parte da sociedade organizada; disputas de poder; e da necessidade do meio empresarial de adaptarse às transformações nacionais e globais (TORRES, 2002, p.145)

O mais recente marco no tocante à responsabilidade social das empresas no Brasil foi a fundação, em 1998, do Instituo Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Criado por empresários, o instituto tem a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. A organização contava, em julho de 2008, com

1.346 empresas filiadas, de diferentes tamanhos e setores. Juntas, têm faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e empregam cerca de dois milhões de pessoas. (ETHOS, 2008) O Ethos atua em cinco linhas: ampliação do movimento de social responsabilidade empresarial; aprofundamento de práticas RSE; em influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar ambiente favorável à prática articulação do movimento de RSE com políticas públicas; produção de informação. O grande número de filiados da organização alcançado em poucos anos aponta para a consolidação da idéia de uma responsabilidade social das empresas no cenário brasileiro.

Outro indicador deste fato é o crescente número de empresas que publicam periodicamente o seu Balanço Social, uma espécie de relatório contendo informações diversas acerca do tratamento que a empresa dispensa aos seus funcionários, ações sociais realizadas, relação com o meio ambiente, etc. Segundo relatório institucional do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o Balanço Social,

é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente. (BNDES, 2000, p.6)

Esse tipo de balanço tornou-se obrigatório inicialmente na França, quando em 1977, lei estabeleceu a publicação compulsória para empresas com mais de 750 funcionários. Em 1982 a lei foi estendida a todas as empresas com mais de 300 funcionários, já tendo se tornado um hábito das empresas daquele país (BNDES, 2000, p.7).

No Brasil, em 1997, as então deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling apresentaram projeto de lei (ainda em tramitação) versando acerca da obrigatoriedade de publicação de Balanço Social para as empresas privadas com mais de 100 funcionários e para todas as empresas públicas ou prestadores de serviços públicos. Apesar da não obrigatoriedade, parte das grandes e médias empresas situadas no Brasil publicam balanço social periodicamente, de maneira estratégica, já que este

motiva funcionários, traz ganhos de imagem, atrai investidores e contribui para a valorização de suas ações negociadas em bolsas de valores. (BNDES, 2000, p.7-8)

A sociedade organizada, que tão importante foi na consolidação de posturas socialmente responsáveis das empresas, tem ratificado esta postura em alguns momentos através de suas escolhas na hora do consumo. Casos de protestos e boicotes a produtos são cada vez mais comuns. Um dos mais conhecidos e emblemáticos é o caso da Nike, fabricante de materiais esportivos que foi denunciada por organizações internacionais de defesa dos direitos humanos por utilizar mão-de-obra infantil nas suas fábricas na Ásia, bem como de manter trabalhadores em regime de trabalho semi-escravo no mesmo continente. Por conta do boicote dos consumidores aos seus produtos a empresa chegou a acumular US\$ 1,4 bilhão de produtos em estoque e teve que vender mais barato para poder escoar sua produção; além de demitir funcionários da alta gerência. (TORRES, 2002, p.138)

Outro indicador importante da consolidação da idéia de uma responsabilidade social empresarial foi a crescente valorização das ações das empresas socialmente responsáveis nas principais bolsas de valores. A Dow Jones, uma das maiores bolsas de negociação de ações do mundo, criou, em 1999, índice de avaliação de ações baseado na sustentabilidade das organizações, abrangendo suas ações sociais. Tal índice apresenta, na média, valorização superior aos outros criados pela mesma bolsa. (MACEDO, 2000, p.45-46)

Segundo SOARES, G. (2006),

já existem investidores que consideram que a prática da responsabilidade social é uma forte evidência da sua provável perpetuação, pois esta prática melhora a imagem da empresa perante seus consumidores e a mantém à frente de seus concorrentes na adaptação a regulamentações cada vez mais restritivas a atividades ambientalmente degradantes ou socialmente indesejáveis, fazendo com que a empresa que controla satisfatoriamente estes riscos, tenha maiores possibilidades de se perenizar, correspondendo a um investimento menos arriscado no longo prazo. (SOARES, G., 2006, p.48)

Embora não seja unânime entre acadêmicos e empresários, a idéia de uma responsabilidade social das empresas está consolidada nestes meios, se tornando recorrente enquanto prática.

#### 2.2 Responsabilidade Social das Empresas: delineando um conceito

O conceito de Responsabilidade Social melhor se delineia com o entendimento das idéias de filantropia corporativa e ética empresarial. A filantropia corporativa se refere basicamente a ações voluntárias e doações realizadas pelos executivos das empresas, não representando uma política institucionalizada de ação social da organização. Para o Instituto Ethos,

a filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, etc.) e organizações. (ETHOS, 2007)

Já a ética corporativa refere-se aos meios utilizados pela organização no decorrer de suas atividades, os caminhos escolhidos para realizar seus fins e as conseqüências dessas escolhas (SOARES, B., 2005, p.78). Assim, a ética nos negócios está ligada ao relacionamento da empresa com seus funcionários, fornecedores, parceiros, meio ambiente, consumidores e outros grupos de uma forma transparente, correta, honesta e justa. Respeitar as leis, não agredir o meio ambiente, remunerar de forma justa seus funcionários, não produzir bens que possam causar algum dano aos seus consumidores; independentemente de prescrições legais, são ações relacionadas à ética corporativa.

Pode-se encarar a ética corporativa ainda em termos de escolha por uma racionalidade substantiva em lugar à instrumental. A racionalidade instrumental assemelha-se à lógica de que os fins justificam os meios, a busca por objetivos e finalidade é suprema quanto aos caminhos percorridos para tanto, é a lógica da eficiência. Já a racionalidade substantiva guia o agente de forma a atentar para todo o caminho, e não só o fim. (RAMOS, 1989). Esta é a idéia da ética nos negócios.

A adoção de posturas éticas pelas organizações não parece mais do que a obrigações destas, em se tratando de respeito ao meio ambiente, às pessoas e outras organizações. Contudo, a posição em favor da ética nos negócios não é unanimidade no meio empresarial, onde muitos gestores acreditam ser a empresa um ente desprovido de moral, à parte do todo em que se insere, e, assim, desprovido de consciência ou questionamentos éticos. A ética é uma questão de caráter da pessoa, não se estendendo à empresa. (NASH, 2001)

De toda forma, a ética nos negócios não representa um compromisso com a transformação social ou com outros objetivos que não o lucro, mas é um primeiro passo para a compreensão de um outro papel da empresa, diferente da idéia de um ser desarticulado do todo social. Se o lucro aqui ainda não é meio para promoção do bem-estar social (e não apenas dos acionistas), já não é visto como único elemento relevante no mundo empresarial (SOLOMON, 1997).

Esta parece ser a idéia de uma Responsabilidade Social das Empresas. O termo responsabilidade, segundo o dicionário Houaiss (2005), é definido como: "1 obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros; 2 caráter ou estado do que é responsável". (HOUAISS, 2005)

Daí é possível apreender a idéia de responsabilidade social como a tomada para si da responsabilidade, das obrigações, compromisso para com o social. Contudo, no meio acadêmico, a conceituação do termo não é tão simples, nem tampouco una. Votaw (1973 apud MACEDO, 2000, p.49-50), afirma que:

o termo responsabilidade social é um termo brilhante. Ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo casual. Muitos simplesmente comparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de socialmente consciente; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como um simples sinônimo de legitimidade (...); uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. (VOTAW, 1973 apud MACEDO, 2000, p.49-50).

Assim, faz-se necessária a apreciação de conceitos diversos de autores/pesquisas do campo para apresentação das dimensões que dão unidade ao conceito e refletem sua essência.

Para MACEDO (2000), o termo responsabilidade social é sinônimo de cidadania empresarial, que define:

a prática da cidadania empresarial é reforçada quando a empresa se engaja na luta pela criação de uma sociedade melhor, em busca de uma distribuição de renda mais justa e de uma melhor qualidade de vida para todos, tornando os processos empresariais coerentes com os princípios de justiça e desenvolvimento sustentável. (MACEDO, 2000, p.47-48)

E ressalta que a cidadania da empresa só se completa quando se completa a cidadania dos indivíduos. O mesmo autor afirma que

A responsabilidade social fundamenta-se num novo tipo de relação entre os fatores de produção capital e trabalho, trazendo consigo uma nova concepção do papel social a ser representado pela empresa e a oportunidade para humanização da economia (MACEDO, 2000, p.47-48).

Melo Neto e Fróes (2001) encaram a Responsabilidade Social em termos de ações orientadas para a comunidade como uma decisão gerencial estratégica da organização. Os autores citam a filantropia (decisão individual do empresário, empenhando seu tempo e seus recursos) como origem dessas ações, que assumem novas características com a conscientização empresarial. A responsabilidade social seria então um novo estágio destas ações filantrópicas, caracterizado pelo desenvolvimento de programas e projetos voltados para uma postura ética da organização nas suas relações com clientes, fornecedores, funcionários, governos; bem como para a promoção dos direitos dos cidadãos. Nas palavras dos autores:

a Responsabilidade Social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico (...). As ações de responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. (MELO NETO e FROES, 2001, p.26-27).

SOARES, G. (2006), acrescenta mais um nível ao esquema de MELO NETO e FROES (2001), que considera representar mais fielmente a idéia de Responsabilidade Social: o do compromisso social enquanto decisão empresarial. Segundo ele,

nesse nível, o objetivo principal das organizações combinaria a busca do lucro com um grau diferenciado de priorização do interesse social, como resultado de uma maior regulação, pressão da sociedade civil e uma maior conscientização dos próprios acionistas. (SOARES, G. 2006, p.45)

O Instituto Ethos também segue a tendência da Responsabilidade Social enquanto compromisso social, ao encará-la além dos programas e projetos sociais, mas como uma forma de gestão, voltada para a consecução de metas relacionadas com a justiça social e a sustentabilidade sócio-ambiental:

responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2007)

Ainda nesse sentido, Jaramillo e Angel (1996, apud ASHLEY, 2002, p.7) definem: "responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas família e comunidade em geral.".

Definição parecida é trazida pelo Banco Mundial, que afirma;

RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 2002).

Para ASLHEY (2002, p.6), "a responsabilidade social leva, no âmbito interno da empresa, à constituição de uma cidadania organizacional e, no âmbito externo, à implementação de direitos sociais".

A autora sugere ainda duas linhas na conceituação do termo: a ética e a instrumental. A primeira deriva de princípios religiosos e normas sociais

vigentes, implicando que a empresa, como membro do todo social, comportese de acordo com estes valores e normas, "de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a companhia" (ASHLEY, 2002). Já a linha instrumental considera a relação positiva entre investimento social e desempenho financeiro da empresa como motivação principal para as práticas de responsabilidade Social Empresarial.

BNDES (2000), apresenta visão tendendo à linha instrumental ao afirmar que,

o exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas, no presente e no futuro. (BNDES, 2000, p.4)

Assim também sugere BORGER (2001), apresentando a responsabilidade social como uma estratégia baseada nos anseios da sociedade para garantir a sobrevivência da empresa. MOLLICONI (2003) sugere que

o que se propõe é que as empresas atuem com Responsabilidade Social (...), com fim nos lucros futuros, sem comprometer em muito os lucros presentes, de uma forma compromissada, ética e humana, de modo a garantir a sustentabilidade da sociedade onde está inserida (MOLLICONI, 2003, p.46).

Kreitlon (2004) sugere três abordagens para o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, a saber;

- Ética ou normativa: a empresa não é vista com um ente despersonalizado, mas como provida de valores e princípios morais, assim como os indivíduos. Por isso, a empresa deve agir de forma correta, com base nos princípios éticos, assumindo o que a autora chama de responsabilidade moral.
- Social ou contratual: a empresa e a sociedade são vistas como interdependentes na tentativa de equalizar suas demandas e recursos.
   Com isso, ambas assumem uma espécie de contrato social, em que estipulam o que desejam, o que podem oferecer e o que esperam da outra parte. Ações de Responsabilidade Social das empresas são

- compreendidas neste âmbito como demanda social em contrapartida pelo uso de seus recursos humanos e naturais pelas empresas para consecução de suas atividades.
- Gerencial ou estratégica: esta abordagem sugere o desenvolvimento de práticas e ferramentas de gestão social para otimizar as ações necessárias para o cumprimento do contrato social trazido pela abordagem contratual. As ações de responsabilidade social são encaradas como estratégias de relacionamento com os stakeholders em geral, devendo então ser o mais eficientes possível para reverter seus custos em benefícios para as empresas, sejam lucros, melhora de imagem, vantagem competitiva, novas oportunidades.

As três abordagens propostas por Kreitlon (2004) não são excludentes, mas complementares para a compreensão e análise do conceito e práticas de responsabilidade social empresarial. A abordagem ética ou normativa se confunde com a idéia de ética empresarial já apresentada nesta seção, sendo considerada, na perspectiva deste trabalho, a base da responsabilidade social, as primeiras ações no sentido da promoção do bem-estar geral, mas representando a postura de agir com correção nas suas atividades uma obrigação da empresa, assim como é dos indivíduos.

Ackerman e Bauer (1976 apud DUARTE e DIAS, 1986), apresentam três fases do comprometimento das empresas com ações de Responsabilidade Social:

- 1 Fase Política: representa o despertar da consciência da alta gerência para o tema. Contribuições da empresa se resumem a eventuais apoios a atividades sociais desenvolvidas pelos executivos;
- 2 Fase Técnica: a empresa define-se pela ação social, com temas prioritários e programas e projetos regulares;
- 3 Fase de Institucionalização: a empresa assume um compromisso de atuação socialmente responsável, incluindo o tema no seu planejamento, bem como cria na sua estrutura órgãos exclusivamente responsáveis pelas ações de responsabilidade social, com recursos humanos e financeiros alocados para este fim.

Estas fases propostas por Ackerman e Bauer coincidem com a própria evolução histórica da idéia de responsabilidade social das empresas, caminhando da filantropia ao compromisso social.

Os modelos analíticos de RSE trazidos neste trabalho são sete, e foram escolhidos por se prestarem a refletir sobre este fenômeno, indo além de análises sobre sua operacionalidade e gestão (avaliação de programas e projetos, impactos sociais, mensuração de ganhos de imagem e retorno financeiro, etc.); perpassando pelas motivações das organizações, a ideologia relacionada ao fenômeno, o papel da empresa no sistema social e outros determinantes de sua atuação socialmente responsável ou não.

Os modelos em questão são o de Sethi (1975), Carroll (1979), Wood (1991), Quazi e O'Brien (2000), Curado (2003), Melo Neto e Froes (2001) e o esquema crítico capitaneado pelas idéias de Jones (1996).

São estes os modelos que serão utilizados para a análise das ações de Responsabilidade Social das Empresas declaradas na pesquisa do Instituto Akatu.

#### 2.3 Modelos de análise da responsabilidade Social Empresarial (RSE)

É usual encontrar na produção bibliográfica acerca de RSE esforços de autores para sugerir ferramentas de gestão da Responsabilidade Social Empresarial, no tocante ao planejamento, condução, exploração mercadológica e avaliação das ações. Mesmo na produção científica grande parte dos estudos ainda está associada à avaliação das ações empresariais e seus impactos.

Contudo, alguns trabalhos concentram esforços no sentido de refletir acerca do discurso da RSE. Tais trabalhos dispensam especial atenção para suas motivações e implicações, não somente para a firma e seus stakeholders, mas para o modelo sócio-econômico vigente (em termos de relações de poder, sociedade civil, e do próprio papel da corporação na sociedade) ganharam notoriedade no meio acadêmico pelo impacto trazido para a análise do fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial. É a partir da revisão dos modelos teóricos de alguns destes autores que se dará a análise das práticas de RSE proposta neste trabalho.

#### 2.3.1 O Modelo de Sethi

Sethi (1975) é um dos primeiros autores a propor um modelo teóricoconceitual consistente para análise do fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial. Para ele, o desenho de um quadro analítico da RSE deveria contemplar duas propriedades:

- estabilidade na classificação das atividades corporativas, para que, mesmo com as mudanças que as ações sofram, as categorias propostas possam ainda dar conta de sua natureza, possibilitando uma comparação histórica entre estas categorias;
- significados estáveis, de forma que as categorias contemplem a natureza das ações mesmo em diferentes tipos de empresas, contextos culturais e sistemas sociais, possibilitando análises comparativas entre modelos econômicos e setores industriais.

Nas considerações que precedem a proposta do modelo, Sethi (1975) afirma que o comportamento social das corporações é culturalmente e temporalmente determinado. Em suas palavras, "a specific action is more or less socially responsible only within the framework of time, environment, and the nature of the parties involved" (Sethi, 1975, p.59). Como exemplo, ele cita a diferenciação no tratamento dispensado pelas firmas japonesas aos seus funcionários no Japão ou em filiais em outros países. Frisa que, embora o tratamento dispensado aos trabalhadores nas suas fábricas fora do Japão seja menos 'favorável' do que nas fábricas japonesas, estas empresas não são consideradas socialmente irresponsáveis nos países em questão, por estarem atendendo às suas demandas sócio-culturais, no tocante às relações de trabalho (Sethi, 1975).

Na visão do autor, a empresa, como todas as instituições sociais, é uma parte da sociedade, e dela depende sua existência, continuidade e crescimento. Assim, devem estar sempre atentas quanto ao uso de recursos, suas atividades, resultados produzidos e a distribuição destes entre a sociedade em busca de uma legitimidade para que sua existência continue a ser aceita e corroborada pelo todo social. Para ele,

"letimization involves not only the type of corporate activities, but also the process of internal decision making: the perception of external environment; the manipulation of external environment – physical, social, and political – to make it more receptive to corporate activities; Percebe-se então que para Sethi o fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial se refere a um comportamento das corporações no sentido de legitimar suas atividades dentro de um sistema socioeconômico qualquer que as envolva, garantir uma não-repulsa à sua lógica de operação e suas atividades. Pode-se interpretar então que para Sethi (1975) a RSE se refere, num campo ideológico, à idéia de legitimação, e não de transformação.

O autor classifica em três os possíveis comportamentos empresariais nessa busca pela legitimação:

- A obrigação social, quando a empresa apenas cumpre prescrições legais, seja por pressões mercadológicas ou imposições do Poder Público. Contudo, embora indispensável, esta dimensão não é suficiente para garantir a sobrevivência da empresa: "the corporations that flouts them will not survive. However, the mere satisfaction of these criteria does not insure the continued existence of a corporation" (Sethi, 1975, p.62);
- A responsabilidade social, caracterizada pela adoção de posturas que não choquem com os valores morais da comunidade, evitando prejuízos financeiros e de imagem. Aqui, a empresa adere a práticas filantrópicas, mas procura manter-se distante de posicionamentos, evitando controvérsias. "While the concept of social obligation is proscriptive in nature, the concept of social responsibility is prescriptive in nature" (Sethi, 1975, p.62);
- A responsividade social, quando a empresa adota comportamento proativo frente a questões sócio-ambientais, integrando estas dimensões ao seu planejamento com mesmo destaque da dimensão econômica, privilegiando posições favoráveis à sustentabilidade empresarial e social e atuando nas áreas relacionadas e/ou impactadas pelas atividades da empresa. "While the social responsibility relates activities are prescriptive in nature, activities related to social responsiveness are anticipatory and preventive in nature" (Sethi, 1975, p.64).

Para Sethi, o comportamento empresarial próximo da responsividade social evita que outras forças, insatisfeitas com as atitudes corporativas, unam seu

poder para contestar o imenso poder da corporação de decidir sobre o uso de recursos, relevância da produção de determinados bens ou serviços em detrimento de outros e distribuição de riquezas; colocando em risco assim a sobrevivência da corporação e do próprio modo de produção em que se insere.

#### 2.3.2 O modelo de Carroll

Carroll (1979) traz um esforço para definição da Responsabilidade Social das corporações a partir da categorização das dimensões trazidas por outros autores. O modelo proposto se traduz na tentativa de sintetizar estes aspectos levantados por outros pesquisadores em macro-dimensões representativas do comportamento da empresa na busca do cumprimento da RSE.

As contribuições categorizadas por Carroll (1979) são representadas no Quadro 1 abaixo:

VISÃO DE RSE	AUTOR		
Geração de lucro apenas	Friedman		
Ir além da geração de lucro	Davis, Backman		
Ir além das exigências econômicas e	McGuire		
legais			
Atividades voluntárias	Manne		
Aspectos legais, econômicos e	Steiner		
atividades voluntárias			
Círculos concêntricos de dimensões	CED, Davis e Blomstrom		
diversas			
Preocupação com uma expansão e	Eells e Walton		
controle do sistema social			
Responsabilidade com algumas	Hay, Gray e Gates		
questões sociais problemáticas			
Comprometimento com a	Ackerman e Bauer, Sethi		
responsividade social			

Com base nos aspectos levantados, Carroll sugere então que as responsabilidades sociais das empresas podem ser categorizadas em quatro grupos: responsabilidades **econômicas**, **legais**, **éticas e discricionárias**. Estas dimensões não se excluem, mas, do contrário, juntas completam aquelas que o autor julga serem as responsabilidades da empresa para com a sociedade, as responsabilidades sociais empresariais (Carroll, 1979).

Para Carroll, as **responsabilidades econômicas** são as primordiais, por serem a razão da existência das corporações. Produzir bens e serviços, gerar riqueza e empregos são a principal responsabilidade da empresa para com a sociedade. Do caminho percorrido para atingir esses objetivos, decorrem as outras responsabilidades.

As **responsabilidades legais** estão baseadas no que Carroll chama de contrato social entre empresa e sociedade; ou seja, para que aquela possa existir, utilizar-se de recursos e realizar suas atividades, deve seguir determinadas normas consensuadas na sociedade.

As **responsabilidades éticas** se referem às normas sociais impostas pelo comportamento cultural e opinião pública não necessariamente convertidas em lei, até mesmo pelas diferentes dinâmicas do processo formal de mudanças legislativas x mudanças sociais.

Por fim, as **responsabilidades discricionárias** são aquelas não claramente demandadas pela sociedade, representando um engajamento voluntário da organização com a resolução de problemas sociais. O autor chega a afirmar que esta não é propriamente uma responsabilidade da empresa, mas que dado o papel ocupado na sociedade e o poder concentrado pelas corporações esta dimensão deve ser considerada. Carroll deixa assim em aberto o debate acerca do papel e das funções da empresa no sistema social em que se insere.

Carroll (1979) inclui ainda a questão temporal em sua análise, ao afirmar que "the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time" (Carroll, 1979, p.500).

Shermerhorn (1999) aplica a proposta de Carroll (1979) ao planejamento empresarial, apresentando uma tipificação de estratégias relacionadas aos

quatro grupos de responsabilidades sociais das empresas propostos por Carroll (1979). Ele sugere quatro tipos de estratégia:

- Pro ativa, quando a organização assume iniciativas sociais abrangendo tanto a responsabilidade econômica quanto a legal, ética e discricionária;
- Acomodativa, quando a organização, além das preocupações econômicas e legais se dispõe a fazer o mínimo exigido pela ética, evitando assim sanções mercadológicas;
- Defensiva, faz-se o mínimo exigido em lei, evitando assim sanções regulatórias;
- Obstrucionista, quando a organização atende apenas as responsabilidades econômicas e combate às demandas sociais para que estas não atrapalhem o negócio.

Assim, Shermerhorn (1999) valida o modelo de Carroll (1979) ao demonstrar sua aplicabilidade tanto para a interpretação como para nortear as ações corporativas.

#### 2.3.3 O modelo de Wood

Wood (1991) propõe um modelo analítico de RSE a partir de três dimensões: princípios, processos e resultados. Segundo a autora, tais dimensões permitem uma análise completa do fenômeno, por se referir tanto às suas motivações quanto às questões gerenciais e impactos das ações (Wood, 1991).

Com relação ao debate do papel da empresa no sistema social em que se insere, logo de suas responsabilidades para com ele, Wood (1991) avança menos que Sethi (1975) e Carroll (1979). A autora cita Eberstadt (1977): "at the present, business has seldom enjoyed so much power with so little responsibility" (Eberstadt, 1977 apud Wood, 1991). Wood (1991) afirma que Responsabilidade Social traz consigo a idéia de que a empresa, para além de seus objetivos econômicos, tem a obrigação de trabalhar para a melhoria social, não apresentando, contudo, seus fundamentos teóricos ou ideológicos para tal firmação.

Os princípios da RSE propostos por Wood (1991) podem ser observados em três níveis: institucional (relativo a todo o mundo dos negócios),

organizacional (referindo-se a determinadas organizações individualmente) e individual (relacionado com os gestores tomadores de decisão). Nas palavras da autora,

[there are] expectations placed on all business because of their roles as economic institutions, expectations placed on particular firms because of the way they are and what they do, and expectations placed on managers (and others) as moral actors within the firm. (Wood, 1991, p.695)

Os princípios se referem aos valores que motivam os atores destes níveis a agir de forma socialmente responsável. O Quadro 2 abaixo ilustra os princípios de RSE propostos por Wood (1991).

	PRINCÍPIO	FOCO
INSTITUCIONAL	Legitimidade	Obrigações,
		expectativas e possíveis
		sanções
ORGANIZACIONAL	Responsabilidade	Relações ambientais de
	Pública	responsabilidade sobre
		seus outcomes
INDIVIDUAL	Discricionariedade	Escolhas, possibilidades
	Gerencial	e responsabilidade
		individual

**Quadro 2 - Princípios de RSE** Fonte: Adaptado de Wood (1991)

Já os processos das empresas na adoção de uma RSE podem ser categorizados em avaliação ambiental, gestão dos stakeholders e gestão das questões sociais.

O processo de **avaliação ambiental** se refere à escolha da firma por estudar o ambiente externo, suas demandadas e pressões, para que possa respondê-las ou mesmo modifica-las. A **gestão de** *stakeholders* já se refere ao mapeamento das relações da empresa com seus diversos grupos de interesses e escolha da melhor forma de relacionamento com cada um deles. Por fim, **a gestão das questões sociais** está associada à identificação e

estudo destas para desenvolvimento de respostas adequadas por parte da corporação.

Como *outcomes*, Wood (1991) percebe os **impactos sociais** e **programas e políticas de RSE**; vistos como ações propostas enquanto respostas às guestões identificadas nos processos de RSE.

Percebe-se que os processos propostos por Wood (e seus *outcomes*, enquanto conseqüências destes) estão intimamente ligados aos princípios e motivações que propõe, pela busca de legitimidade por parte das corporações enquanto instituições, da adaptação pelas organizações ao procurar responder às demandas mapeadas, e a criação de uma cultura de escolhas éticas com a consideração de interesses diversos aos da organização no processo decisório.

#### 2.3.4 O modelo de Quazi e O'Brien

Os autores Quazi e O'Brien (2000) propõem um modelo bidimensional para o entendimento do fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial. Num plano do esquema, os autores percebem a RSE enquanto variante das duas visões ideológicas mais fortes acerca do papel da empresa na sociedade: ofertar bens e serviços, criar empregos e gerar riqueza, trazendo assim bemestar; engajar-se na solução dos problemas sociais e promoção ativa de uma sociedade melhor, como qualquer outra parte integrante da sociedade (Quazi e O'Brien, 2000).

A outra dimensão se refere à relação custo x benefício da adoção de uma responsabilidade social por parte das empresas, também apresentando duas grandes correntes como extremos: a de que a empresa deve assumir as responsabilidades sociais independentemente de uma relação positiva entre investimento financeiro x retorno financeiro e de imagem; e a de que a empresa deve pautar sua decisão acerca de RSE nesta relação (Quazi e O'Brien, 2000).

Pelo cruzamento destas duas dimensões, Quazi e O'Brien (2000), chegam a dois tipos de responsabilidade social das corporações, situados nos quadrantes extremos: a **responsabilidade ampla** e a **responsabilidade estreita**.

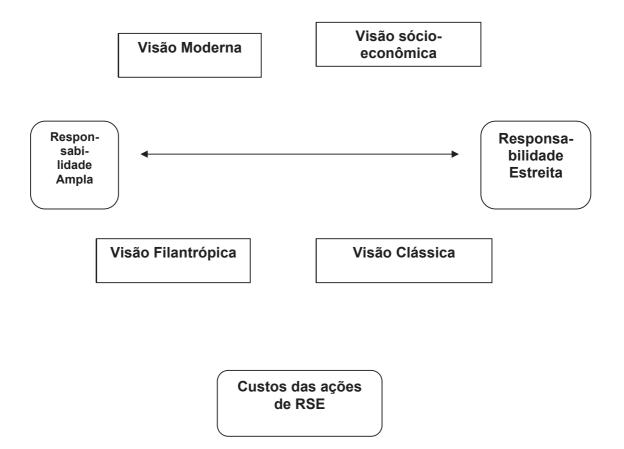
O esquema proposto pelos autores é claramente visualizado na Figura 1 abaixo. Cada quadrante apresenta uma possibilidade de análise de RSE através do cruzamento dos extremos das duas dimensões propostas:

- A visão clássica, segundo a qual a única responsabilidade da empresa é gerar lucros, e que as ações de RSE só devem ser tomadas se seus custos puderem ser traduzidos em retorno financeiro considerável para a corporação;
- A visão sócio-econômica, segundo a qual a empresa pode desempenhar os dois papéis, assumindo que a empresa tem uma responsabilidade mais ampla para com a sociedade, e que o investimento em ações nesse sentido traz benefícios para a empresa, ainda que não de ordem financeira e numa perspectiva imediata;
- A visão moderna, para a qual a adoção da responsabilidade social empresarial significa a manutenção de uma boa relação com o tecido social, o que traz vantagens para a organização tanto no curto quanto no longo prazo. Tal visão se aproxima da idéia de gestão dos stakeholders proposta por Wood;
- A visão filantrópica, segundo a qual a empresa deve comprometer-se com a solução de questões sociais independentemente da relação custo x benefício, por ser este o comportamento correto das partes integrantes da sociedade, como a corporação.

Quazi e O'Brien, (2000) apresentam valiosa contribuição para o entendimento do fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial, englobando a dimensão da visão de mundo, a ideologia por trás de possíveis ações de RSE de forma determinante e clara.

No tocante aos autores anteriormente apresentados, nota-se que o modelo de Quazi e O'Brien (2000) se aproxima em alguns aspectos do de Wood (1991), podendo se traçar um paralelo entre a visão moderna e a gestão dos *stakeholders*.

Benefícios das acões de RSE



**Figura 1- Modelo analítico de Quazi e O'Brien** Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien (2000)

Ainda, pode-se perceber uma relação entre a visão sócio-econômica e a avaliação ambiental; mas sem deixar de notar o avanço do esquema de Quazi e O'Brien (2000) em relação aos autores anteriores, seja em termos de clareza ou de pertinência na categorização das dimensões.

#### 2.3.5 O modelo de Curado

A autora brasileira Isabela Curado (2003) inova ao trazer três correntes de percepção da empresa na sociedade, com base em contribuição de Guimarães (1984). Segundo ela, as responsabilidades sociais das corporações podem ser:

1. Produzir bens e serviços e gerar riqueza;

- 2. Gerar também um benefício social, através da distribuição da riqueza pelo uso dos recursos coletivos (baseada numa visão marxista);
- 3. Retornar para a sociedade que a sustenta alguma parte dos lucros obtidos, sem assumir uma forte função redistributiva.

A partir destas abordagens, Curado (2003) sugere um esquema de RSE enquadrando-a como uma atitude entre os extremos da **Responsabilidade Legal** (onde a empresa apenas cumpre as leis, não assumindo responsabilidade outra que não a geração de lucro); e o **Compromisso Social** (onde a empresa se compromete ideologicamente com a distribuição dos seus resultados e a transformação social).

Com base neste modelo analítico, a empresa pode assim assumir a RSE de três formas: **como imagem**, **como negócio e como cidadania**.

Enquanto **imagem**, o foco da RSE é o público externo, e a preocupação do gestor é com o Marketing Social. "O marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento, que associa uma empresa (ou marca) a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo (Curado, 2003, p.10)". Ou seja: a Responsabilidade Social Empresarial seria uma chave para gestão da imagem da corporação.

Enquanto **negócio**, a RSE foca tanto o público interno quanto o externo, e a preocupação do gestor é transformar a atuação social em fonte de vantagem competitiva, seja pelo ganho de imagem ou de motivação/inovação entre os funcionários. Esta vertente preocupa-se então com a gestão dos *stakeholders* da corporação, com intuito de obter facilidades para o negócio.

Finalmente, enquanto **cidadania**, a RSE foca a sociedade em geral, e a preocupação do gestor é com o desenvolvimento de atividades que tragam lucros para a empresa e desenvolvimento social.

Neste caso, a atuação envolve uma nova postura empresarial, onde a empresa investe recursos financeiros, tecnológico, humanos, conhecimentos, etc., em projetos de interesse público, visando melhorar a sociedade como um todo (Curado, 2000, p.11).

O esquema proposto por Curado (2003) é melhor visualizado na Figura 2 abaixo:

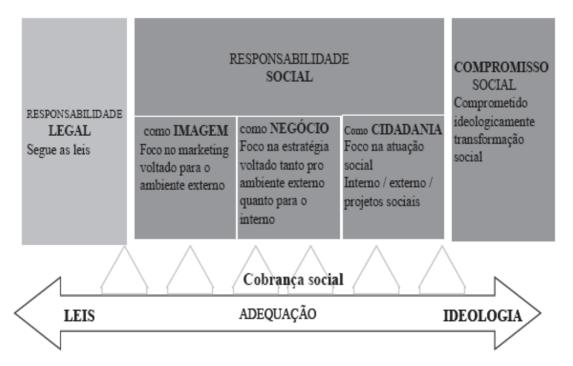


Figura 2- Modelo de síntese da atuação social das empresas Fonte: Curado (2003)

Contudo, a idéia de RSE enquanto cidadania não se confunde com o conceito de compromisso social, que engloba o sentido de parceria entre empresa e sociedade para a transformação desta com base em princípios de cooperação e coletividade substituindo os de competição e individualismo.

Curado (2003) traz significativa contribuição para a análise da Responsabilidade Social Empresarial ao perceber RSE como meio termo, como adequação às pressões sociais (indo além da responsabilidade legal) sem um comprometimento ideológico da base do capitalismo (busca única pela acumulação do capital).

#### 2.3.6 O modelo de melo Neto e Fróes

Melo Neto e Froes (2001) também incorporam uma inovação ao seu modelo de análise da Responsabilidade Social Empresarial ao focar sua análise somente na dimensão das responsabilidades da empresa para com seus públicos internos e externos. A relação com o público interno, tratada com pouco destaque nos modelos anteriores, é crucial na análise proposta pelos autores.

Contudo, os autores não pautam a discussão acerca do papel da corporação na sociedade, e, as funções e responsabilidades derivadas desse papel, baseando sua análise puramente no conceito de RSE enquanto decisão gerencial para um relacionamento ético com os seus *stakeholders*. Assim, ignoram as motivações da organização (comprometimento, busca por legitimidade, etc.) e os impactos da idéia de uma Responsabilidade Social Empresarial no sistema produtivo.

A partir do cruzamento das dimensões público interno x externo, Melo Neto e Froes (2001) derivam os possíveis comportamentos das empresas quanto à RSE. Os quadrantes referem-se ao exposto na Figura 3 seguinte.

No quadrante 1 encontram-se empresas com baixo grau de RSE; não atentando para o atendimento das demandas sociais, nem para o bem-estar de seus funcionários. Pode-se inferir que neste grau a empresa ainda não assume suas responsabilidades sociais, limitando-se a seguir normatizações legais e evitar sanções.

No quadrante 2 encontram-se as empresas que apresentam baixo grau de comprometimento com o bem-estar do público interno, evidenciando ausência de interesse para com o desenvolvimento social e cidadão. Nesta categoria a RSE é vista como necessária para que a corporação atinja suas finalidades lucrativas, assim, ações de responsabilidade social são planejadas de forma a dar visibilidade à organização, consolidar posicionamento junto a determinado público e obter retorno financeiro a partir dessas ações.

No **quadrante 3** estão as empresas que realmente demonstram consciência cidadã, que além de atuar de forma ética junto ao seu público externo, também dispensa este tratamento ao seu público interno, concedendo benefícios que aumentam o bem-estar de funcionários e dependentes.

Pela análise dos autores não é possível afirmar que empresas inseridas no quadrante 3 percebam a RSE enquanto compromisso social. Mas, pode-se dizer que assumem a idéia de que a empresa, enquanto membro da sociedade, deve se comportar de acordo com os princípios e valores morais comuns ao tecido social em que se insere como a ética, a transparência e a justiça.

No **quadrante 4** estão as organizações em estágio inicial de atenção para com a responsabilidade social empresarial, preocupando-se primeiro em

estabelecer relações transparentes e éticas com seus funcionários para então expandir este padrão de relacionamento para seus outros públicos.

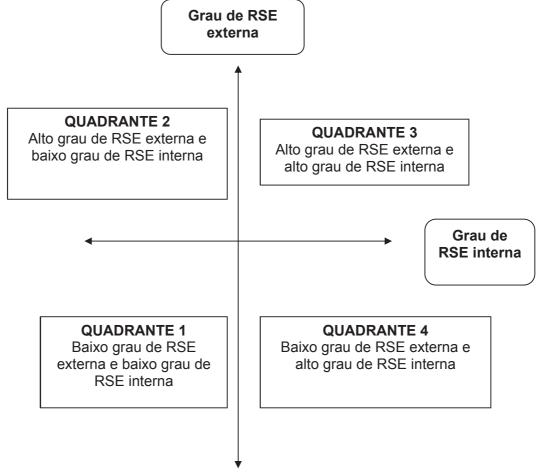


Figura 3- Modelo analítico de Melo Neto e Froes Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

#### 2.3.7 Os esquemas críticos

Jones (1996) traz uma grande contribuição para a análise do fenômeno da Responsabilidade Social das Empresas ao incorporar fundamentos teóricos marxistas para uma apreciação crítica da própria possibilidade da existência de uma responsabilidade empresarial para com as questões sociais.

Para Jones (1996) as externalidades negativas geradas pela natureza do sistema capitalista (concentração de riqueza, desigualdade de oportunidades, alienação do trabalho) trazem para o sistema a necessidade de

'convencer' a sociedade de que as corporações são necessárias para ela, que têm uma funcionalidade indispensável, e que por isso aquela (a sociedade) deve contribuir para a continuidade e crescimento das empresas. Ou seja: através de estratégias diversas, as corporações buscam legitimidade para suas ações e sua existência perante a sociedade. A RSE, segundo o autor, pode ser vista como uma destas estratégias de legitimidade, como um "Band-Aid over deep capitalist scars" (Jones, 1996, p.8).

Assim, Jones (1996) centra sua análise na relação do fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial com o escopo de economia política do sistema capitalista. Para ele, os princípios citados por Wood (1991) não se referem apenas a princípios de RSE, mas de toda ação da firma capitalista. A legitimidade corresponderia ao princípio da economia política capitalista (nível institucional). A responsabilidade pública ao princípio da organização burocrática capitalista (nível organizacional) e a discricionariedade gerencial ao princípio de uma moral, ou consciência capitalista (nível individual) (Jones, 1996, p.9).

O autor foca o entendimento da legitimidade como fundamental para a percepção do fenômeno da RSE. Segundo ele, a legitimação é fator crucial para as corporações atuantes em sistemas democráticos, onde as pessoas devem participar das decisões que a afetam. Contudo, este princípio parece ser contraditório, já que, ao mesmo tempo em que a corporação precisa se legitimar, a distorção entre seu poderio econômico e o poder de cada cidadão, a habilita como determinante na decisão das questões determinantes para a vida do cidadão (mercado de trabalho, de produtos, e até mesmo, indiretamente, taxas de câmbio, níveis de poluição, dentre outros). A questão da legitimidade assume então uma outra face, não a de conseguir aceitação da sociedade para existência e continuidade das organizações, mas para sua crescente (e determinante) concentração de poder. (Jones, 1996).

Jones (1996) propõe a reflexão que, antes de tentativas de categorização e sistematização de possíveis responsabilidade sociais das empresas, deve-se pensar o poder ideológico do discurso da RSE; já que boa parte da produção literária atribui à RSE uma atitude de mudança de postura por parte das corporações, enquanto esta se apresenta justo como estratégia de continuidade e legitimação de sua lógica funcionalista e utilitarista.

O fenômeno da RSE seria então um dos fatores de manutenção da possibilidade de reprodução das já existentes instituições e relações sociais capitalistas (Jones, 1996, p.21). Por isso, para o autor, o discurso da Responsabilidade Social Empresarial, para ser entendido na sua essência, deve ser analisado sob as dimensões ideológica e material.

Use of the phrase 'social responsibility discourse' thus signifies both the ideological core of the social responsibility concept (including its principles and outcomes) and the material sites in which this concept is produced, disseminates, and practiced. (Jones, 1996, p.24)

Como exemplo de dimensão material da RSE, Jones (1996) cita as escolas de Administração, "where the discourse is produced as well as disseminated through teaching, researching, and consulting activities" (Jones, 1996, p.25).

Ventura (2003) também propõe uma análise da RSE a partir de sua correlação com a estrutura do sistema capitalista de forma mais enfática; já que "as ações de RSE não têm conseqüências somente para a própria empresa ou para seus beneficiários diretos, mas para a sociedade como um todo, pois podem influir na distribuição de poder político na própria sociedade" (VENTURA, 2003, p.3).

Com base em obra de Boltanski e Chiapello (1999), a autora argumenta que o capitalismo precisa de um 'espírito' que torne possível o engajamento das pessoas na produção e desenvolvimento dos negócios sem o uso da força, o que corresponde, em parte, ao conceito de legitimidade trabalhado pelos autores aqui visitados.

Contudo, críticas ao sistema continuam a existir, levando a uma constante transformação deste espírito. Assim, as críticas às externalidades negativas do modo de produção capitalista levam o sistema a procurar um novo espírito do capitalismo, já que a simples geração de empregos e riquezas já não garante o engajamento da sociedade para com ele.

"O espírito, então, é a ideologia que justifica o compromisso com o capitalismo" (VENTURA, 2003, p.9). Assim, a RSE é vista nessa leitura como resultado de uma crítica às externalidades negativas do sistema, como ideologia que desmantela tal crítica ao colocar a firma enquanto, para além de

provedora de empregos, bens e serviços, promotora do bem-estar social (Ventura, 2003).

Após considerar as questões de legitimidade, distribuição do poder e democracia e a lógica do sistema capitalista (maximização da acumulação de capital), Jones (1996) conclui que no sistema capitalista não é possível a existência de uma Responsabilidade Social Empresarial enquanto forma de gestão orientada para objetivos econômicos e sociais.

Para ele, o que pode haver são benefícios sociais promovidos pelas corporações tanto como forma de aumentar seus lucros como de legitimação social. Em suas palavras: "in any organization, particulary a for-profit one, all resource allocation decisions must be justified in terms of some kind of positive return to the organizations" (Jones, 1996, p.28).

A partir desta análise, que fundamenta o seu posicionamento, Jones (1996) divide em duas correntes os esforços analíticos de uma possível RSE feitos até então: a ética e a instrumental. As correntes pospostas por Jones (1996) servem de inspiração para a construção de um conceito de RSE feita por Ashley (2002), já citada neste capítulo.

Para Jones (1996), a corrente instrumental se baseia na idéia de que a empresa só deve assumir responsabilidades sociais se estas puderem ser traduzidas em retorno para a corporação; ou seja, se contribuem para o seu objetivo de maximização dos lucros. Esta visão se afina com a do próprio autor, que descarta a possibilidade de adoção de atividades pelas corporações com finalidade diferente do acúmulo de capital. "The instrumentalist position is base don the notion that acting in a socially responsible manner accrues benefits to the firm as well as the society" (Jones, 1996, p.28).

Jones afirma ainda que:

In many cases, it simply makes good economic sense for large corporations to spend money on socially responsible activities because it represents a good investment. These activities are essentially high-profile public relations advertisements that the organization uses to differentiate itself from its competitors and preempt government regulations (Jones, 1996, p.29).

Ou seja, investimentos em RSE, na visão instrumental, só são realizados na medida em que se apresentam enquanto bons negócios, pelo retorno financeiro e por questões mercadológicas.

Miyashita e Azeredo (2006) também visualizam os esquemas analíticos da RSE sob estas duas visões. Segundo os autores, as ações de RSE de cunho instrumental.

levam a benefícios sociais de curto prazo e alcance limitado, com efeitos temporários (somente durante a aplicação dos investimentos) e benefícios econômicos indiretos devido ao acesso a fontes de financiamento diferenciados, melhoria de imagem junto a agências classificadoras de risco e de sustentabilidade (Miyashita e Azeredo, 2006, p.2).

Ou seja, as ações realizadas sob uma orientação instrumental tendem a levar em consideração prioritariamente (quando não somente) a visibilidade que o investimento pode trazer para a corporação, deixando para segundo plano impactos e melhorias sociais. Ou seja, o compromisso com a transformação social aqui é nulo. Kanitz (2006, apud Miyashita e Azeredo, 2006) afirma que "a maioria das empresas ao primeiro sinal de recessão corta 30% da propaganda, 50% do treinamento e 90% dos projetos sociais. Justamente quando os problemas sociais tendem a aumentar" (Kanitz, 2006, apud Miyashita e Azeredo, 2006, p.2).

A figura 4 abaixo ilustra as motivações e conseqüências das ações de RSE sob a ótica instrumental na visão de Miyashita e Azeredo (2006).

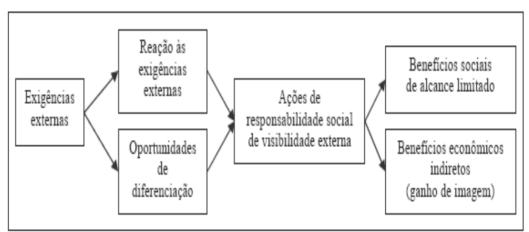


Figura 4 - Motivações e conseqüências das ações de Responsabilidade Social com enfoque instrumental

Fonte: Miyashita e Azeredo (2006)

Já a corrente ética defende que a empresa, por usar recursos de propriedade coletiva, deve distribuir de forma mais justa e transparente seus resultados com a sociedade. Assim, investimentos, ainda que sem retorno ou improdutivos, devem ser realizados no desenvolvimento social, não por trazerem benefícios para a empresa, mas porque esta é a ação correta (Jones, 1996).

A abordagem ética inclui ainda uma mudança de racionalidade das organizações, equalizando sua orientação para a consecução de finalidades com a atenção para os meios empregados para tal.

A idéia não é que a RSE enquanto atitude ética não possa contribuir para o aumento do valor de mercado da corporação, mas que este não seja a motivação de suas ações. Para Jones (1996) esta distinção traz importantes conseqüências materiais, como, por exemplo, acerca dos critérios para investimentos sociais adotados pelas organizações, o grau de participação das comunidades na formulação das políticas sociais advindas das corporações.

Nas palavras de Miyashita e Azeredo (2006), "o enfoque ético de responsabilidade social tem como elemento principal a atitude do gestor frente a decisões que envolvem um impacto sobre as pessoas com quem a empresa se relaciona". Ou seja: pensar a administração da firma com base nos interesses e necessidades de todos que dela sofrem impactos, não somente com base nos interesses da firma. Tal idéia se expressa na figura 5 abaixo.

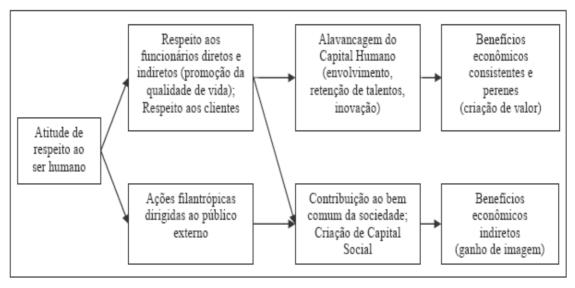


Figura 5 - Motivações e conseqüências das ações de Responsabilidade Social com enfoque ético

Fonte: Miyashita e Azeredo (2006)

Para ambas as correntes, a essência da RSE seria a de um fenômeno de regulação da relação mercado x sociedade.

Mesmo os autores aqui apresentados podem ter seus modelos reclassificados, com manutenção de sua essência, entre as correntes ética e instrumental. No esquema de Melo Neto e Froes (2001), por exemplo, podemos identificar os quadrantes 3 e 4 numa abordagem ética da RSE, por quanto o quadrante 2 caracteriza uma abordagem instrumental. Neste exemplo as implicações materiais da distinção analítica de uma RSE ética ou instrumental ficam claras. A empresa situada no quadrante 2 do esquema de Melo Neto e Froes (2001) aceita a responsabilidade social da empresa somente por questões utilitaristas, tanto que, as ações menos perceptíveis pelo mercado consumidor (logo, menos impactantes nas finanças organizacionais) são desprezadas.

No esquema de Curado (2003), podemos interpretar a Responsabilidade Legal e o Compromisso Social como extremos de uma abordagem instrumental e ética, respectivamente, das responsabilidades da empresa para com a sociedade. A implementação de ações de RSE apenas como forma de evitar sanções e obter vantagens, característica da corrente instrumental, se apresenta nas noções de RSE como imagem e como negócio no esquema de Curado (2003). Já a RSE apresenta enquanto cidadania se enquadra na abordagem ética, por considerar que a empresa deve agir de forma comprometida com o desenvolvimento social por ser esta a obrigação de cada parte dentro do todo social.

As quatro visões trazidas por Quazi e O'Brien (2000) também podem ser interpretadas como 2 extremos das abordagens ética e instrumental (as visões filantrópica e clássica, respectivamente); e duas dimensões mais mescladas, a sócio-econômica e a moderna.

A sistematização de Jones (1996) das correntes de RSE (instrumental e ética); pode ser interpretada considerando que o fenômeno da RSE visto sob uma ótica instrumental implica na idéia de que a única responsabilidade que a empresa assume com a sociedade é aquela ligada à consecução de objetivos econômicos, o que não exclui a possibilidade de ações sociais por parte destas

organizações. Ou seja; um real comprometimento da organização para com o social só se torna possível numa abordagem ética.

São estes modelos apresentados que servirão de tela para a análise das práticas de Responsabilidade Social Empresarial das empresas pesquisadas; bem como de base para uma reflexão acerca da pertinência de adequação desta literatura às práticas empresariais.

## 3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

O presente trabalho versa sobre o tema da Responsabilidade Social das Empresas, numa perspectiva crítica de análise do fenômeno para além de suas questões operacionais. A idéia que o guia é a de uma reflexão conceitual sobre a RSE: motivações; possibilidades e limites do comprometimento da empresa com o bem-estar social; o papel assumido pela firma na sociedade; o discurso que justifica a adoção de uma responsabilidade social empresarial; os critérios para ações de RSE; enfim, variáveis que determinam a forma que tomam os programas de responsabilidade social empresarial.

A reflexão proposta se dá em três etapas:

 Estudo dos modelos conceituais de análise da responsabilidade social empresarial.

Boa parte do trabalho concentra-se na revisão de literatura acerca do surgimento da idéia de uma responsabilidade social empresarial, o discurso que justifica sua adoção, o conceito trazido por entidades e estudos ligados

ao tema e, principalmente, no resgate de modelos analíticos das ações de responsabilidade social empresarial.

A reflexão teórica com base nos modelos mostra-se fundamental na busca pela apreensão do sentido do surgimento, difusão e manutenção das práticas de responsabilidade social tais como se configuram.

A escolha por tais modelos justifica-se pelo propósito do trabalho de refletir sobre o perfil das práticas de RSE e não sobre as questões ligadas à gestão destas práticas, como elaboração de projetos, avaliação, contribuição para a imagem da organização ou outros benefícios, por exemplo.

#### 2. Análise dos dados empíricos

Os dados empíricos analisados consistem no resultado de uma pesquisa realizada pelo Instituto Akatu em parceria com o Instituto Ethos no ano de 2004. A pesquisa buscou caracterizar as ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas, bem como conhecer o grau de enraizamento de uma cultura de RSE dentre estas mesmas empresas.

Como subproduto a pesquisa traz também dados sobre as ações que as empresas não discutem enquanto ação de responsabilidade social empresarial, ou seja, aquelas que não consideram como do âmbito de suas atividades.

Embora não tenha sido realizada com os mesmos objetivos deste trabalho no tocante a uma apreensão conceitual da responsabilidade social das empresas tal como é praticada, a pesquisa do Instituto Akatu (2004) traz dados e elementos substanciais para o alcance dos objetivos deste trabalho: ações praticadas pelas empresas, grupos mais afetados por estas, ações não discutidas pelas empresas, grupos excluídos de suas ações de RSE mesmo nas empresas mais avançadas em termos de ações implantadas, dentre outros.

A partir desta base empírica, a reflexão feita neste trabalho parte em dois sentidos:

- fazer inferências sobre a lógica que guia as ações das empresas nas práticas de RSE: motivações, objetivos, público-alvo, áreas de atuação, possíveis contradições na adoção de programas e valores e;

 analisar a pertinência dos modelos teórico-conceituais de responsabilidade social das empresas para análise desta realidade prática, percebendo sua capacidade de refletir e explicar as ações da empresa em RSE.

Assim, o trabalho não se caracteriza pela produção de dados para conhecimento ou mapeamento de algum fenômeno, mas por uma reflexão teórica, com o embasamento de dados empíricos, acerca de um fenômeno com vistas a contribuir para uma análise menos operacional e mais conceitual deste.

 Analise da relação entre os modelos analíticos estudados e os dados empíricos

Para alcance dos objetivos deste trabalho, faz-se necessário o confronto entre os modelos de análise trazidos pela revisão de literatura e a análise dos dados empíricos oriundos da pesquisa do Instituto Akatu.

O principal objetivo desta etapa é conhecer a aderência dos modelos de análise propostos à realidade das práticas de responsabilidade social das empresas pesquisadas. Para tanto, busca-se refletir sobre questões como:

- as categorizações propostas pelos autores como descritivas do fenômeno da responsabilidade social das empresas são adequadas para refletir as práticas das empresas pesquisadas?
- os pressupostos ideológicos sugeridos pelos autores para motivação de desenvolvimento de ações de RSE (comprometimento social, retorno para a sociedade, busca por legitimidade, etc.) parecem se confirmar?
- as dimensões de análise propostas para análise do fenômeno parecem válidas?
- as variáveis dadas como determinantes/condicionantes da expressão da responsabilidade social das empresas assim aparecem nas práticas das empresas pesquisadas?

Enfim, busca-se refletir acerca da pertinência dos modelos teóricoconceituais visitados enquanto modelos de análise de um fenômeno.

A análise dos dados nesse sentido centra-se bastante não somente nas práticas declaradas pelas empresas como de responsabilidade social empresarial, mas também nos temas que as empresas declararam não discutir enquanto foco de ações de sua responsabilidade social.

Os temas elencados como focos de desenvolvimento de ações de responsabilidade social podem indicar motivações para a adoção de práticas de RSE, os públicos prioritários e o que se busca com essas ações, por exemplo. Além disso, sugerem o que a empresa e seus gestores encaram como a responsabilidade social demandada por consumidores e outros grupos, bem como o grau de compromisso que as organizações estão dispostas a assumir com algumas temáticas.

Já os temas declarados como não sendo focos das ações de responsabilidade social das empresas revelam possíveis contradições na postura das empresas com relação a um mesmo tema, ou mesmo com a idéia da adoção de uma responsabilidade social. Estes dados indicam ainda que a empresa não se sente responsável por determinadas ações, o que pode excluir de imediato algumas análises e categorizações de RSE no tocante às práticas das empresas pesquisadas.

Importante observar que a pesquisa empírica da qual se utiliza este trabalho não é uma pesquisa censitária, mas amostral. Dessa forma, não foram pesquisadas todas as empresas brasileiras, mas uma amostra deste universo. A caracterização da amostra (explicitada no capítulo referente à análise dos dados) no tocante aos números de pequenas, médias e grandes empresas pesquisadas; bem como sua distribuição por setor de atuação e localização geográfica,, apresenta uma boa visão das práticas e do entendimento das empresas no que se refere à responsabilidade social empresarial, embora não permitam generalizar os resultados apresentados para o universo das empresas brasileiras.

Dessa forma, as conclusões alcançadas pelo desenvolvimento deste trabalho podem ser consideradas como analíticas desta abrangência: as práticas e entendimento de RSE das empresas pesquisadas.

Ainda sobre o desenvolvimento metodológico do trabalho, algumas adaptações devem ser feitas no direcionamento da pesquisa em função da natureza dos dados disponíveis. Embora a pesquisa do Instituto Akatu (2004) forneça os dados substanciais para o desenvolvimento da análise proposta, os objetivos da mesma diferem dos deste trabalho, logo, a pesquisa não é direcionada para as questões aqui propostas. Algumas análises poderiam ser mais aprofundadas, através de questionamentos que

buscassem, por exemplo, contradições ou diferenciações de tratamento de temáticas materialmente iguais, mas com diferentes impactos mercadológicos; custos embutidos ou diminuídos em decorrência das ações de RSE; grau de envolvimento dos públicos-alvos das ações nas decisões relacionadas a elas. Contudo, a ausência destes aspectos não compromete a análise dos modelos conceituais, em especial pela existência das informações acerca das ações rejeitadas enquanto foco de RSE, possibilitando inferências acerca dos aspectos citados.

Por ser um trabalho eminentemente reflexivo e baseado em observações e inferências, as conclusões e análises realizadas devem estar sempre muito bem justificadas para tornarem-se válidas. Longe de buscar uma "neutralidade científica" e assumindo a interferência de determinada visão de mundo no debate proposto, o cuidado em evitar afirmações pouco embasadas e por demais intuitivas perpassa o desenvolvimento deste trabalho.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Conforme os objetivos deste trabalho, a análise dos dados trazidos pela pesquisa do Instituto Akatu acerca das práticas de RSE das empresas brasileiras busca possibilitar fazer inferências sobre as relações entre os modelos teórico-conceituais de Responsabilidade Social Empresarial e a prática das empresas pesquisadas.

Para tanto, a análise dos dados da pesquisa será feita em quatro etapas: análise do perfil das empresas pesquisadas; da caracterização geral das ações de RSE das empresas pesquisadas; análise comparativa com a análise realizada pelo Instituto Akatu e análise destas práticas à luz dos esquemas elencados no capítulo anterior deste trabalho.

A base de dados utilizada é uma pesquisa realizada em 2004 pelo Instituto Akatu, com apoio do Instituto Ethos. O Instituto Akatu (Instituto Akatu pelo Consumo Consciente) é uma organização sem fins lucrativos, cujo embrião " surgiu no ano 2000, a partir do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a partir da percepção de seus dirigentes de que as empresas só se engajariam de forma mais consistente e duradoura em práticas de Responsabilidade Social (RSE) quando estas fossem valorizadas pelo consumidor na hora de decidir a sua compra. (AKATU, 2008)

A missão do Instituto é "conscientizar e mobilizar o cidadão brasileiro para seu papel protagonista, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade da vida no planeta." (AKATU, 2008) Para tanto, o Akatu desenvolve ações em 6 eixos: site e centro de referência, empresas disseminadoras, publicidade, meio de comunicação, comunidades em geral e Instituições Educacionais. (AKATU, 2008)

Dentro deste trabalho, foi concebida a pesquisa aqui utilizada, realizada com o objetivo de conhecer a percepção das empresas brasileiras acerca da responsabilidade social empresarial, bem como suas ações nesse sentido.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários, por telefone, com 630 empresas, de pequeno, médio e grande portes de todas as regiões do Brasil. A amostra, delineada com apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), contemplou ainda os diversos setores produtivos, de forma a caracterizar o universo das empresas brasileiras. Os questionários foram preenchidos por funcionários do setor responsável pelas ações de RSE, quando existente; ou por funcionários da alta gerência. A proporção do porte das empresas pesquisadas na amostra foi de 110 grandes empresas (17%); 199, médias (32%) e 321, pequenas (51%). As grandes empresas pesquisadas foram escolhidas de uma lista elaborada pelo Jornal valor Econômico com as 1000 maiores empresas por setor e ramo de atividade. A amostra escolhida buscou as melhores posicionadas em cada ramo.

Já as 520 pequenas e médias empresas escolhidas em conjunto com o SEBRAE estão distribuídas conforme a figuras 6 em termos de setor de atuação:

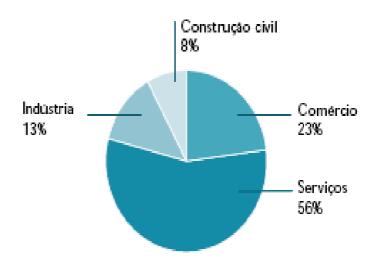


Figura 6 – Distribuição da amostra de pequenas e médias empresas pesquisadas, por setor de atuação

Fonte: Akatu (2004)

De forma sintética, a pergunta que guiou a pesquisa foi: o quanto a cultura da responsabilidade social ganhou corpo na prática efetiva das empresas e em que medida se pode utilizar uma avaliação sistêmica destas ações para orientar empresas e consumidores? (Instituto Akatu, 2004).

O questionário, elaborado em consonância com esta questão, elencou 71 ações ligadas ao tema da responsabilidade social. Destas, 16 seriam aplicadas somente com as grandes empresas, e 55 com todas. São estas 55 que servem de base para os dados analisados nesta seção. As 71 ações que integram o questionário são fruto de algumas experiências e pesquisas anteriores do Instituto Akatu, e de informações oriundas dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

A distribuição geográfica das pequenas e médias empresas pesquisadas seguiu o exposto na Figura 7 abaixo. As grandes empresas, conforme já

explicitado, foram escolhidas por critérios de relevância no setor de atuação e na economia nacional, independente de segmentação geográfica.

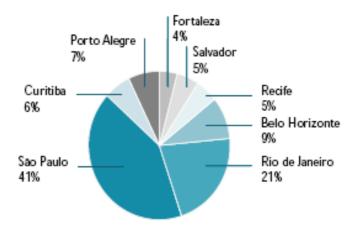


Figura 7 – Distribuição da amostra de pequenas e médias empresas pesquisadas, por localização geográfica

Fonte: Akatu (2004)

Ainda, as 71 ações indicadas no questionário foram baseadas nas sete áreas de atuação levantadas pelo Instituto Ethos na construção de seus indicadores, a saber: Público Interno, Fornecedores, Consumidores/Clientes, Meio Ambiente, Comunidade, Valores/Transparência e Governo/Política. A análise que se segue neste capítulo levou em consideração essas áreas, pela pertinência na categorização dos grupos de interesse/atuação relacionados às ações da empresa.

Para cada ação listada no questionário, sete respostas eram possíveis: "nunca discutimos este tema na empresa"; "a empresa já chegou a discutir o assunto, mas não chegou a nenhuma conclusão"; "a empresa já debateu o assunto no passado e decidiu não realizar nenhuma ação"; "este tema está sendo discutido neste momento pela empresa"; "este tema já foi discutido pela empresa e pretendemos implementar ações"; "estamos em processo de implementação de projetos nesta área"; "já temos ações implementadas e consolidadas nesta área".

As opções de resposta foram pensadas de forma a refletir a importância dada ao tema pela empresa, a prioridade que a empresa julga ter o tema no âmbito de suas atividades.

Um dos objetivos da pesquisa era mapear as ações que estavam sendo desenvolvidas pelas empresas sob a alcunha da responsabilidade social, que culmina com os objetivos desta análise. Segunda a publicação, "deveria ter uma abrangência suficiente para realmente mapear a diversidade de ações em curso, independente da localização geográfica, do ramo de atividade e do porte das empresas" (AKATU, 2004, p.15). A pesquisa inclusive traz resultados relacionando o desenvolvimento das ações de RSE e o tamanho das empresas, setor de atuação, dentre outros, que, por conta dos objetivos desta análise, não foram considerados neste trabalho.

### 4.1 Ações de Responsabilidade Social das Empresas

As preocupações e o comprometimento das organizações pesquisadas com uma responsabilidade social podem ser traduzidos nos dados através de duas variáveis: os temas que são foco das empresas e aqueles pelas quais elas não demonstram interesse. Os primeiros foram identificados na pesquisa através da resposta se existem ações consolidadas/em desenvolvimento neste sentido; já os segundos, através da resposta se os assuntos nunca foram discutidos pela organização.

Os temas apresentados como foco das empresas, com a respectiva porcentagem de respondentes com ações consolidadas/em desenvolvimento estão apresentados no Quadro 3 a seguir:

Ações pesquisadas	%		
Rotinas para garantir o fornecimento de notas fiscais			
Sistema de relacionamento com os clientes no ponto de venda	53		
Adoção de critérios de compra com garantia de procedência lícita			
Estímulo à participação de funcionários em congressos/eventos	41		

Programas de racionalização e otimização do uso de energia		
Adoção de critérios específicos para uso de informações		
sobre clientes		
Orientação aos consumidores para uso correto de seus	38	
produtos		
Adoção de novas tecnologias visando benefício ao	36	
consumidor ou meio ambiente		
Canais de relacionamento com sindicatos de trabalhadores		
Facilitação de trocas no caso de produtos com defeitos		
Extensão de benefícios às famílias dos funcionários		
Programas de racionalização e otimização do uso da água		
Adoção de mecanismos para ouvir sugestões/reclamações		
de stakeholders		
Adoção de práticas anticorrupção e propinas nos processos		
de vendas		
Programas de aperfeiçoamento dos recursos humanos da		
empresa		
Código de ética escrito e divulgado		

Quadro 3 - Ações tidas como foco de responsabilidade social pelas empresas Fonte: Adaptado de Akatu (2004)

Nota-se que a maioria das ações empreendidas (sete) foca o relacionamento com clientes, a saber: rotinas para garantir o fornecimento de notas fiscais, sistema de relacionamento com clientes nos pontos de venda, adoção de critérios específicos para uso de informações sobre clientes, orientação aos consumidores para uso correto de seus produtos, adoção de novas tecnologias visando benefício ao consumidor ou meio ambiente, facilitação de trocas no caso de produtos com defeitos e adoção de praticas anticorrupção e propinas nos processos de vendas.

Algumas destas ações estão ligadas a imposições ou resguardo de possíveis sanções legais, como a garantia de fornecimento de notas fiscais, a adoção de critérios para uso das informações sobre clientes e orientação para

uso correto dos produtos, já que danos causados pelo mau uso podem comprometer a empresa em termos legais e de imagem.

Além disso, o item "adoção de novas tecnologias visando benefício ao consumidor ou meio ambiente" pode não estar associado diretamente ao bemestar do consumidor, mas ao meio ambiente. E, ainda neste caso, a adoção dessas novas tecnologias pode não representar responsabilidade ambiental, mas adequação à legislação e redução de custos.

Ainda sobre as ações de relacionamento com consumidores, temos que a segunda ação mais praticada pelas empresas nesse sentido é a manutenção de sistemas de relacionamento com os clientes no ponto de venda (53%). A caracterização desta ação como de responsabilidade social empresarial é duvidosa, já que tal ação é listada nos manuais de marketing como etapa primordial da fidelização de cliente, dentro do chamado Marketing de Relacionamento (KOTLER, 2000); embora também esteja relacionada ao bemestar do comprador.

A facilitação de trocas no caso de produtos com defeitos pode ser interpretada como uma ação de responsabilidade e comprometimento com o bem-estar do consumidor, evitando que o mesmo seja lesado por um descuido da empresa.

Chama atenção o fato de a adoção de práticas anticorrupção no processo de vendas (29%) ser considerada uma ação de responsabilidade social, dado que se trata de evitar uma conduta ilegal.

Depois do grupo "consumidores", as empresas focam suas ações de RSE quantitativamente no grupo "público interno", com as quatro ações: estímulo à participação de funcionários em congressos/eventos, canais de relacionamento com sindicatos de trabalhadores, extensão de benefícios às famílias dos funcionários, programas de aperfeiçoamento dos recursos humanos da empresa.

Destas ações, apenas duas parecem estar intimamente relacionadas ao aumento de produtividade/qualidade do trabalho (participação em congressos/eventos – 41% - e programas de aperfeiçoamento de pessoal –

28%). As outras duas ações podem ser interpretadas como um compromisso com o bem-estar dos funcionários, embora a extensão de benefícios possa estar indiretamente ligada ao aumento da produtividade.

A análise do incentivo á participação em congressos/eventos seria mais completa se fossem conhecidos os critérios para participação do funcionário nestes eventos (escolha do tema, compensação de carga horária, etc.), o que poderia indicar comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário (aliado às atividades da empresa) ou puramente a instrumentalização deste para melhor realização do seu trabalho na organização.

A manutenção de canal de diálogo com os funcionários demonstra interesse da empresa na satisfação das demandas destes, saindo do posicionamento clássico de só negociar melhores condições com os trabalhadores quando estes ameaçam as condições de acumulação. Pode ser encarada tanto como uma ação preventiva como uma ação de garantia de bem-estar no trabalho; abordagens complementares.

Os grupos "valores e transparência" e "meio ambiente" parecem com duas ações indicadas cada. No primeiro grupo, estão consolidadas as ações: adoção de mecanismos para ouvir sugestões/reclamações dos *stakeholders* (29%) e código de ética escrito e divulgado (27%). Tais ações podem ser interpretadas como o início de uma preocupação com a responsabilidade social da organização, uma vez que ainda não são ações direcionadas a algum compromisso, mas afirmação de princípios e busca por relacionamento com outros grupos de interesse.

Já no grupo "meio ambiente" as ações de RSE consolidadas são: programas de racionalização e otimização do uso de energia (38%) e do uso da água (31%). Tais ações, embora significativas para a questão ambiental, não necessariamente se traduzem em responsabilidade ambiental, pois podem (e na maioria dos casos estão) estar fortemente relacionadas ao controle/diminuição de custos, ou seja, práticas ligadas à eco-eficiência. Uma análise mais completa poderia ser feita com o questionamento das fontes de matéria-prima, programas de reciclagem, uso de energias renováveis dentre

outros, além de questionamentos acerca dos custos de investimento e oportunidades destas iniciativas. Contudo, este não foi o foco da pesquisa em questão.

O grupo "fornecedores" teve apenas uma ação relacionada consolidada: a adoção de critérios de compras com garantia de procedência lícita (42%), o que também pode ser questionado enquanto compromisso social, já que se trata do não-envolvimento com atividades ilícitas, ilegais. De toda forma, podese interpretar que o funcionamento de acordo com a lei já seja um sinal de responsabilidade e respeito para com a sociedade.

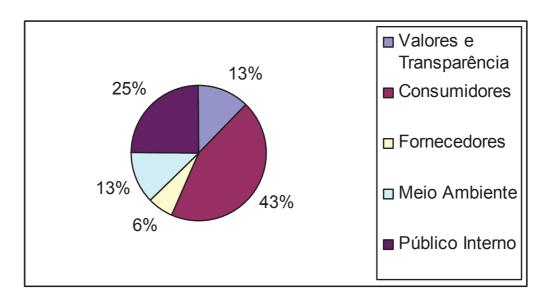


Figura 8 - Ações desenvolvidas por grupo

Fonte: elaboração própria

Não foram citadas ações de RSE relacionadas aos grupos "comunidade" e "governo/política". Tais grupos parecem representar aqueles menos diretamente ligados aos interesses da empresa, e mais diretamente ligados aos interesses sociais. Assim, as ações de RSE desenvolvidas pelas empresas concentram-se em seus públicos e grupos de interesse relacionados, não desenvolvendo ações pra além do seu âmbito de interesse, como comprometimento com educação infantil, inclusão digital, ou outras causas de interesse social mais abrangente.

Os temas apresentados como não sendo foco das empresas, com a respectiva porcentagem de respondentes que nunca discutiram tais assuntos são apresentados no Quadro 4 a seguir :

Ação pesquisada	%
Critérios para apoiar campanhas eleitorais	81
Programas para busca de contratação de ex-presidiários	79
Punição a funcionários envolvidos em corrupção	79
Critérios para o uso de subsídios governamentais	79
Adoção de programas de proteção a áreas	73
ambientalmente prioritárias	
Uso de incentivos fiscais para atividades	73
culturais/esportivas	
Combate à utilização de trabalho infantil por fornecedores	72
Participação em projetos sociais governamentais	71
Implantação de sistemas de comunicação com	67
comunidade do entorno	
Seleção de fornecedores considerando critérios de	66
responsabilidade social	
Projetos visando a promoção dos direitos humanos	66
Normas e processos para combater situações de assédio	65
sexual	
Política formal contra propaganda não ética	64
(preconceituosa/sexista)	
Certificação SA 8000 ou outras certificações de RH	63
Promoção da diversidade étnica, sexual e religiosa dentro	64
da empresa	
Plano de gerenciamento ambiental	64
Programas de prevenção e tratamento para dependência	63
de drogas/álcool	
Aperfeiçoamento de embalagens (para benefício do	63
consumidor ou meio ambiente)	
Busca de fornecedores na comunidade local	60

#### Quadro 4 - Ações não tidas como foco de responsabilidade social pelas empresas Fonte: Adaptado de Akatu (2004)

Dentre os temas que não são foco de ações de RSE pelas empresas pesquisadas destacam-se os relacionados aos grupos "governo/política" e "púbico interno".

No tocante ao grupo "governo/política" chama atenção a não adoção de ações de punição para funcionários envolvidos com corrupção (79%), já que, conforme a quadro anterior, as empresas preocupam-se em evitar práticas de corrupção e propina dos processos de venda (29%); bem como adotam códigos de ética (27%). Tal contradição parece indicar um não compromisso com a questão, mas adoção de ações nesse sentido ligadas aos públicos externos para preservação/melhora de imagem.

A não preocupação com o uso de incentivos fiscais para atividades culturais/esportivas (73%) e a não adoção de critérios para uso de subsídios governamentais (79%) podem ser mais uma vez interpretados como ausência de compromisso com um retorno a sociedade, um não compromisso com questões concernentes ao todo social. As ações de RSE desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, na concepção destas, não perpassam por compromisso com investimentos e desenvolvimento de programas sociais ou atuação por uma prática política honesta.

As ações não tidas como prioritárias no tocante ao grupo "público interno" estão diretamente ligadas ao bem-estar do funcionário, como o tratamento contra dependência de drogas/álcool (63%), prevenção de assédio sexual (65%) e promoção da diversidade (64%). Em análise conjunta com o Quadro 3, percebe-se que no tocante ao público interno as empresas equilibram suas ações entre aumento da produtividade e bem-estar do funcionário.

O grupo "fornecedores" aparece com três temas tidos como não prioritários para ações de RSE pelas empresas pesquisadas: combate à utilização de trabalho infantil por fornecedores (72%), seleção de fornecedores considerando critérios de responsabilidade social (66%) e busca de fornecedores na comunidade local (60%).

A não preocupação com adoção de RSE por parte dos fornecedores pode ser interpretada também como uma não preocupação das empresas quanto ao compromisso com essas ações ao longo da cadeia produtiva, preocupando-se apenas em ser (ou parecer) uma organização socialmente responsável. Assim, admite-se que práticas duvidosas continuem a existir na sociedade (inclusive alimentando-as na sua cadeia produtiva), deste que estas não estejam diretamente ligadas à organização.

Assim, as ações menos prioritárias em termos de RSE para as empresas pesquisadas são aquelas relacionadas aos grupos menos ligados aos seus interesses e/ou menos visíveis ao seu público principal, "consumidores".

Chama atenção o fato de a grande maioria das empresas não terem nunca discutido preservação de áreas de proteção e ambientalmente prioritárias (73%) ou desenvolverem planos de gerenciamento ambiental (64%). Tais dados indicam um não compromisso com a responsabilidade ambiental. Analisando estes dados em conjunto com os do Quadro 3, podemos inferir que as ditas ações de responsabilidade social empresarial acerca da otimização do uso de água e energia não indicam responsabilidade ambiental, mas podem estar ligadas a questões de custos e imagem, e prevenção de sanções legais.

O grupo "consumidores/clientes" foi relacionado a apenas um ação não discutida pelas empresas, o aperfeiçoamento de embalagens (63%). Contudo, esta ação pode ser considerada mais ligada ao meio ambiente do que ao consumidor, o que explicaria a pouca atenção dada ao tema pelas organizações.

O grupo "comunidade" teve dois temas citados entre os não prioritários: o desenvolvimento de projetos visando a promoção dos direitos humanos (66%) e a implantação de sistemas de comunicação com a comunidade do entorno (67%). Contudo, outros temas listados como não-prioritários estão diretamente ligados ao grupo comunidade, a saber: utilização de incentivos fiscais para atividades culturais/esportivas (73%) e a busca de fornecedores na comunidade local (60%).

O tema dado como nunca discutido relacionado ao grupo "valores e transparência" é a política formal contra propaganda não ética (64%). De acordo com o Quadro 3, ações contra propaganda enganosa são foco das ações de RSE das empresas, contudo, a adoção e divulgação de códigos de ética escritos ainda não englobam a maioria das empresas, o que pode explicar que a propaganda não ética ainda não seja foco de ações de RSE.

O não interesse por temas ligados a investimentos e desenvolvimento de programas sociais por parte das empresas fica claro neste Quadro 4, segundo o qual nem mesmo a participação em projetos sociais governamentais é discutida pelas empresas. Parece que a prática de RSE das empresas pesquisadas está mais relacionada à forma como conduz seus negócios do que à interferência em questões sociais ou relacionamento com comunidade e governo, não assumindo a chamada cidadania empresarial.

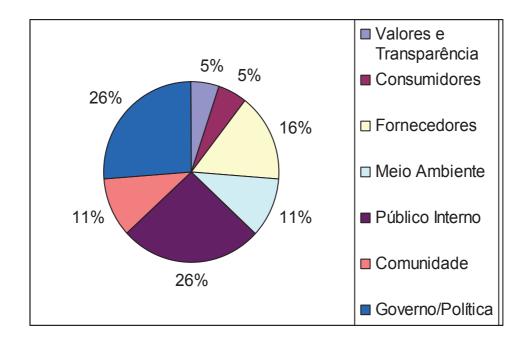


Figura 9 - Ações não discutidas por grupos

Fonte: elaboração própria

A análise trazida pela publicação da pesquisa do Instituto Akatu concentra-se na incorporação da cultura de Responsabilidade Social Empresarial pelas empresas brasileiras.

Os dados foram analisados para compreensão de relações entre o porte da empresa e os públicos contemplados pelas ações; quais ações configuram o início da preocupação das empresas com a RSE; públicos prioritários; por exemplo. Não há confronto entre os dados apresentados nos dois quadros anteriores, ou busca por possíveis contradições e interpretações que ultrapassem as informações obtidas com o questionário.

A análise do Instituto Akatu interpreta a preocupação com os clientes como uma porta de entrada para as empresas na área da responsabilidade social empresarial, que considera "que não é surpreendente dado que grande parte do sucesso das empresas depende dessa relação". (AKATU, 2004, p.19)

Tal afirmação se afina com a análise feita neste trabalho, de que o grupo "consumidores", por conta de sua influência sobre as atividades da empresa, é o prioritário nas ações desenvolvidas por esta, inclusive as de responsabilidade social.

Embora de forma geral não se atenha às contradições identificadas pela pesquisa, a publicação chama atenção para a não preocupação das empresas com o combate ao uso de trabalho infantil pelos seus fornecedores ou com a adoção de critérios de RSE para escolha destes. Na interpretação do Akatu (2004), isto se deve ao fato de as empresas ainda não terem incorporado de forma mais profunda o sentido da adoção de práticas de responsabilidade social.

Esta interpretação se afina com a consolidada neste trabalho, de que a responsabilidade social das empresas está sendo desenvolvida como forma de gestão de seus negócios, e não enquanto compromisso social.

Um dos focos de análise da pesquisa é a diferença de comportamento entre grandes e pequenas e médias empresas no tocante à responsabilidade social; com base na qual a pesquisa parece sugerir que à medida que os volumes de negócios das empresas aumentam (e assim a utilização de recursos e relacionamento com grupos diversos), aumenta também o grau de comprometimento destas com a responsabilidade social.

As ações indicadas pelo Quadro 4 como não sendo foco de atuação das empresas não sofrem grandes modificações quando a análise foca somente grandes empresas. A idéia de que as grandes empresas seriam mais comprometidas encontra suporte apenas nos dados referentes à adoção de práticas de RSE, mas parece não se confirmar quando se analisa as responsabilidades que as empresas não tomam como suas. De toda forma, a análise segmentada por porte não foi contemplada neste trabalho dado o seu caráter exploratório quanto ao perfil das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas.

Recortes com base em diferentes variáveis (tamanho da empresa, ramo de atuação, tempo de mercado, dentre outros) podem ser desenvolvidos em trabalhos futuros, de forma a aprofundar a reflexão acerca das variáveis que interferem no comportamento socialmente responsável das empresas pesquisadas e, logo, nos modelos mais apropriados para sua análise.

A análise do Instituto Akatu (2004) traz uma interessante separação das empresas em níveis de RSE, separados em função da quantidade de ações desenvolvidas pela organização. No quarto e mais elevado nível — com as empresas de maior número de ações de RSE implantadas — ainda não é verificada a adoção de ações voltadas para os públicos "governo" e "comunidade", indicando que mesmo as empresas mais engajadas na responsabilidade social no contexto brasileiro não a relacionam a estes grupos.

Este agrupamento contribui para a interpretação de que há um entendimento das empresas sobre quais responsabilidades sociais adotar, e que a adoção ou não de algumas ações dependem deste entendimento, e não necessariamente de um grau de adoção de RSE.

Da separação em níveis decorre ainda uma interessante análise acerca da incidência de ações direcionadas a cada um dos grupos, dentro de cada um dos quatro níveis.

Interessante observar que, dentro do nível 4 (segundo categorização da publicação), o número de ações relacionadas à valores e transparência é 330% maior do que no nível 1 – aquele com o número de empresas com menos

ações de RSE implantadas. Parece ser contraditório que as empresas adotem ações de responsabilidade social e, somente após a implantação de considerável número de ações a respeito, desenvolvam ações para consolidação de valores de conduta; ao invés de ter tais valores como guias para sua ação socialmente responsável. Uma análise possível é que tais valores não sejam entendidos pelas empresas como guias, ou subsídios, mas como mais um *outcome* do processo de adoção da RSE.

Concluindo a análise do perfil das empresas do nível 4, a publicação do Akatu (2004) traz que "nesse nível as empresas evoluem dos temas mais 'utilitários', voltado a público interno e consumidores/clientes, para aqueles mais conceituais, voltados a valores e transparência" (AKATU, 2004, p.30). Esta afirmação confirma a idéia implícita na análise de que a não adoção de ações direcionadas a determinados públicos não se dá, ainda, por conta de um baixo 'grau' de RSE das empresas pesquisadas, uma baixa incorporação da cultura de responsabilidade social. Por conta do já argumentado no parágrafo anterior, o perfil das práticas ligadas a valores e transparência não se assemelha ao de uma abordagem conceitual do tema.

Contudo, é necessário ressaltar que a pesquisa realizada pelo Instituto Akatu não se caracteriza como uma pesquisa acadêmica, mas como um mapeamento de ações. O objetivo maior da pesquisa não perpassa por categorizações acerca do fenômeno da responsabilidade social empresarial no Brasil.

Embora algumas premissas possam ser percebidas ao longo da análise dos dados trazida pela publicação do Akatu (2004), não há por trás dela um modelo analítico conceitual, estando as análises baseadas apenas na observação das inferências quantitativas trazidas pela tabulação e cruzamento de dados. Não há busca pela compreensão por motivações e ideologia por trás do fenômeno da RSE, mas pelas formas e práticas através das quais se manifesta.

# 4.2 Ações das empresas e os modelos de análise da Responsabilidade Social Empresarial

A análise dos dados segue para um terceiro momento: análise à luz dos modelos conceituais de responsabilidade social empresarial visitados neste trabalho. Os modelos em questão são o de Sethi (1975), Carroll (1979), Wood (1991), Quazi e O'Brien (2000), Curado (2003), Melo Neto e Froes (2001) e o esquema crítico capitaneado pelas idéias de Jones (1996).

Tal confronto se deve ao objetivo geral da pesquisa que é o de analisar a relação entre os principais esquemas conceituais de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas das empresas pesquisadas. Assim, os dados trazidos pela pesquisa do Instituto Akatu (2004) serão analisados em separado com base em cada um dos modelos estudados, para posterior análise comparativa e a busca por respostas à pergunta que guia o trabalho.

### 4.2.1 O modelo de Sethi

Para Sethi, a natureza das ações de RSE é a busca por legitimidade de suas atividades dentro da estrutura social em que se insere, através de três comportamentos: a obrigação social, a responsabilidade social e a responsividade social.

Analisando o Quadro 3 pode-se inferir que o comportamento das empresas no tocante a RSE se concentra entre a obrigação social e a responsabilidade social, tendendo mais à segunda categoria.

Das 16 ações de RSE citadas como prioritárias pelas empresas pesquisadas, 3 (19%) estão diretamente ligadas ao cumprimento de imposições legais, enquanto 4 (25%), além do bom relacionamento com consumidores, parecem visar evitar sanções legais decorrentes de danos relacionados aos bens/serviços produzidos, ou ao meio ambiente.

Percebe-se então que no entendimento das empresas o cumprimento de obrigações legais é considerado ações de responsabilidade social, ao contrário do pensamento de Sethi (1975), para quem o comportamento caracterizado como de responsabilidade social ultrapassa a obrigação legal; abrigando práticas filantrópicas e ações sociais.

Ainda segundo a Quadro 4, apenas 2 (12,5%) das ações de RSE das empresas estão diretamente ligadas à idéia de responsabilidade trazida por Sethi (1975). Contudo, uma grande gama de ações, relacionadas a clientes e público interno, podem ser interpretadas dessa forma, o que restringiria o conceito de responsabilidade social do autor a ações sociais relacionadas apenas a este público. Tais ações, embora não revelem um compromisso da empresa com questões sociais, evidenciam preocupações com bem-estar de alguns grupos que vão além da obrigação social.

A responsividade social trazida pelo autor não encontra ações listadas entre as prioritárias para as empresas pesquisadas que desenvolvem ações de RSE. Do contrário, as ações ligadas ao comprometimento com questões sociais, engajamento político e desenvolvimento sócio-econômico não são tidas como foco das ações de RSE das empresas. Os dados trazidos pela Quadro 4 indicam que planos que não o econômico, ou ligados diretamente a ele (como ações voltadas para o público interno ou clientes) não fazem parte do planejamento de ações das empresas pesquisadas.

Observa-se então que, o disposto como obrigação social para Sethi (1975) é o que caracteriza o entendimento de ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas; e que o conceito de responsividade social desenvolvido pelo autor não encontra representação nas práticas destas empresas, que, ao contrário, as refutam enquanto temas de sua alçada.

### 4.2.2 O modelo de Carroll

Para Carroll (1979), as responsabilidades sociais das empresas podem ser categorizadas em responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias. As responsabilidades econômicas não requerem ações específicas das empresas, coincidindo com sua existência e o desenvolvimento de suas atividades.

As ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas pesquisadas parecem abarcar, além das econômicas, o que Carroll (1979) denomina responsabilidades legais e éticas, entendendo responsabilidades

éticas como aquelas derivadas de pressões mercadológicas e sociais para o seguimento de determinados valores/padrões.

Nesse sentido, é interessante observar que as responsabilidades éticas assumidas pelas empresas se resumem ao não envolvimento em situações eticamente duvidosas, mas não implica o combate do comportamento antiético. Por exemplo, enquanto as empresas elaboram código de ética e adotam critérios específicos para uso de informações sobre clientes; não discutem punição a funcionários envolvidos com corrupção ou selecionam fornecedores com base em critérios de responsabilidade social.

Assim, tem-se a impressão de que as responsabilidades éticas são assumidas na medida da visibilidade da ação, o que reforça a idéia de Carroll (1979) de que tais ações se referem à imposições mercadológicas e da opinião pública.

Já as responsabilidades discricionárias, relacionadas a um engajamento voluntário das empresas na resolução de problemas sociais, não se refletem nas práticas das empresas pesquisadas. O compromisso com as responsabilidades discricionárias se aproxima do comportamento definido por Sethi (1975) como de responsividade social, que, como já visto, representa as ações tidas como não prioritárias pelas organizações pesquisadas.

As responsabilidades legais trazidas por Carroll (1979) assemelham-se às obrigações sociais categorizadas por Sethi (1975), que parecem prevalecer entre o que o empresariado brasileiro considera como responsabilidade social empresarial, qual seja: o estrito cumprimento das normas que a sociedade impõe através de leis para o funcionamento da empresa em seu seio.

Dos quatro tipos de estratégia traçados pro Shermerhorn (1999) com base na contribuição de Carroll (1979) (pro ativa, acomodativa, defensiva e obstrucionista), as empresas pesquisadas parecem adotar a acomodativa, quando além do cumprimento das normas legais se assume o mínimo exigido pela ética, evitando prejuízos mercadológicos.

As outras opções são descartadas pelas informações trazidas pelas Quadros 3 e 4, pelas quais se observa que as organizações nem assumem iniciativas sociais, nem se furtam de toda e qualquer ação além do cumprimento das leis, ainda que o atendimento a algumas demandas se dê para evitar pressões que atrapalhem o negócio.

Tem-se então que as empresas pesquisadas, através de suas práticas de RSE, assumem as responsabilidades legais, econômicas e éticas tais como sugeridas por Carroll (1979). Além disso, as responsabilidades discricionárias, ou seja, o engajamento voluntário com a melhoria do quadro social e a resolução de seus problemas, não fazem parte do escopo do foco das empresas pesquisadas no tocante a RSE, já que as mesmas não discutem o desenvolvimento de ações direcionadas aos públicos cruciais para este engajamento: Comunidade, Governo/Política e Meio Ambiente (conforme o Quadro 4).

### 4.2.3 O modelo de Wood

Wood (1991) sugere a existência de três processos nas empresas que adotam uma responsabilidade social: a avaliação ambiental, a gestão dos stakeholders e a gestão das questões sociais.

A avaliação ambiental se difere da gestão dos *stakeholders* por se propor não só a responder, mas modificar demandas sociais, enquanto o segundo processo preocupa-se mais com relacionamento com grupos de interesse. Já a gestão das questões sociais sugere uma resposta de adequação da corporação às pressões sociais, mais num sentido de evitar danos de imagem do que transformar tal ação numa vantagem competitiva, ou eliminar ameaças, como na avaliação ambiental.

De acordo com os dados do Quadro 3, as empresas parecem adotar o processo de gestão dos *stakeholders*. Dentre as 16 ações de RSE elencadas como prioritárias por estas organizações, 11 (68,75%) estão diretamente ligadas à gestão do relacionamento com *stakeholders*, em especial clientes, fornecedores e público interno/funcionários.

Além disso, ações como otimização do uso de água e energia estão de alguma forma ligadas à gestão dos *stakeholders*, em especial consumidores, Poder Público e os acionistas, já que as reduções de custos decorrentes destas ações contribuem para o aumento da remuneração do capital.

Observando o Quadro 4, percebe-se que o processo de gestão das questões sociais, representado pelas ações de engajamento em projetos e políticas sociais, é refutado pelas empresas como foco de ações de RSE. O mesmo acontece com a avaliação ambiental. A partir dos dados do Quadro 4 têm-se a impressão de que as empresas, além de não se comprometer com transformações sociais, não vão além das demandas trazidas pelos grupos de interesse com os quais se relacionam diretamente, e estritamente em função de suas atividades produtivas.

Dado que os processos de avaliação ambiental e gestão das questões sociais perpassam pela existência de pressões sociais para seu desencadeamento, pode-se inferir que a não adoção de ações mais engajadas e comprometidas com a transformação social não sejam vistas pelos consumidores e opinião pública com de responsabilidade da empresa, motivo pela qual ela não estaria adotando tal postura.

Ainda com base no modelo de Wood (1991), temos como *outcomes* das ações de responsabilidade social empresarial os impactos sociais e os programas e políticas de RSE.

As ações que trariam mais impactos sociais são justamente as refutadas pelas empresas como foco de sua responsabilidade social, como o engajamento por práticas políticas corretas e transparentes, participação em projetos sociais, utilização dos incentivos governamentais para promoção de esporte e cultura, combate ao trabalho infantil, por exemplo.

Já os programas e políticas de RSE parecem realmente ser o *outcome* proposto pelas empresas através de suas ações de responsabilidade social, conforme a Quadro 3: programas de relacionamento, de garantia de emissão de notas fiscais, de racionalização do uso de recursos naturais, de qualificação de pessoal, etc.

Assim, percebe-se que as práticas das empresas pesquisadas apresentam sua percepção de responsabilidade social empresarial como gestão dos *stakeholders*, segundo modelo de Wood (1991). Mais uma vez pode-se observar que não é o engajamento ou compromisso social (discurso que justifica a adoção e surgimento do fenômeno da RSE) que marca as ações de RSE das empresas pesquisadas, mas a gestão do relacionamento com grupos de interesse que possam vir a causar prejuízos (financeiros ou de imagem) à organização.

### 4.2.4 O modelo de Quazi e O'Brien

Quazi e O'Brien (2000) propõem quatro visões da responsabilidade social das empresas: a moderna, a sócio-econômica, a clássica e a filantrópica. As visões clássica e filantrópica são os extremos do modelo proposto, representando, respectivamente, responsabilidade estreita e ampla da organização para com as questões sociais.

A visão clássica proposta pelos autores parece não encontrar respaldo entre as ações de RSE das empresas pesquisadas. Dentre as 16 ações tidas como foco dessas ações, apenas duas (12,5%) podem ser traduzidas em retorno financeiro imediato considerável: a racionalização e otimização dos usos de água e energia.

Da mesma forma, a visão filantrópica não aparece refletida nessas ações. Do contrário, como já observado, as ações indicativas de engajamento social foram elencadas como nunca discutidas enquanto foco de ações de RSE das empresas, indicando um entendimento destas de que este engajamento não é de sua responsabilidade.

A visão sócio-econômica, mais intermediária, se aproxima da realidade trazida pela pesquisa. Contudo, tal visão parece referir-se à adoção de ações sociais, refutada pelas empresas segundo o Quadro 4. O Quadro 3 indica preocupações além das de ordem produtiva, o que se aproxima da visão sócio-econômica de Quazi e O'Brien (2000), contudo ainda bastante ligadas à prevenção de sanções legais ou mercadológicas.

Tal caracterização aproxima as ações tidas como foco da responsabilidade empresarial pelas empresas pesquisadas da visão moderna de RSE. Tal visão se aproxima bastante da idéia de gestão dos *stakeholders* trazida por Wood (1991).

A visão moderna se reflete na busca por vantagens competitivas através do bom relacionamento com os grupos com os quais interage. Os dados trazidos pelo Quadro 3 deixam clara essa opção. Das 16 ações listadas, 11 (68,75%) estão ligadas ao relacionamento com os grupos mais ligados (e mais influentes) ao sucesso da empresa: clientes, público interno e fornecedores.

Algumas ações, como manutenção de sistema de relacionamento com clientes em pontos de vendas e canais de comunicação com sindicatos, além de responderem a demandas destes grupos, traduzem-se em vantagens para a organização, decorrentes da fidelização de clientes (programas de Marketing de Relacionamento) ou pelo comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

Os dados trazidos pelo Quadro 4 evidenciam a visão moderna da RSE (tal como proposta por Quazi e O'Brien) pelas empresas pesquisadas, já que se referem, em sua maioria, ao grupo "governo/política", que menos influencia diretamente seu sucesso. Alguma preocupação com este aspecto é ligada ao cumprimento de leis, que não se traduz necessariamente em políticas de governo.

Embora o mesmo quadro revele que o grupo "fornecedores" também não é foco de ações de RSE, é importante observar que as ações ligadas a este grupo na quadro em questão estão ligadas não ao relacionamento com estes, mas com a garantia de que adotem ações de RSE ou combatam o trabalho infantil, por exemplo.

Assim, pode-se inferir que, dentro do modelo proposto por Quazi e O'Brien (2000), as ações de responsabilidade social empresarial são entendidas pelas empresas pesquisadas segundo uma visão moderna, bastante próxima do que Wood (1991) denomina gestão de *stakeholders*, e que também foi caracterizada pela pesquisa em estudo.

### 4.2.5 O modelo de Curado

Curado (2003) também adota dois extremos para a adoção de uma responsabilidade social empresarial: a responsabilidade legal (cumprimento das leis) e o compromisso social (ideologia). Entre estes dois pontos, a autora sugere três abordagens para a RSE: enquanto imagem (mais próxima da responsabilidade legal), enquanto negócio (abordagem intermediária) e enquanto cidadania (mais próxima do compromisso social).

De acordo com os dados trazidos pela pesquisa, em especial os do Quadro 4, pode-se descartar o entendimento de responsabilidade social das empresas pelas organizações enquanto cidadania. Não há sinais de comprometimento ideológico mesmo com causas tidas como consensuais como a erradicação do trabalho infantil, da discriminação étnica e do assédio sexual.

Além disso, não há sinais também de compromisso com causas sociais, ainda que ideologicamente não apresentem contradição com a lógica de acumulação da empresa, como desenvolvimento de comunidades locais, promoção de cultura e esporte e integração de ex-presidiários.

O entendimento da RSE enquanto negócio parece perpassar as práticas das empresas pesquisadas, ou seja: uma atuação social focada para a obtenção de vantagens competitivas. Percebe-se que o que as empresas entendem como focos de ações de RSE concentra-se na adequação a demandas trazidas por consumidores e público interno.

De um lado, busca-se vantagem mercadológica, traduzida em ganhos de imagem e preferência pelo consumidor em função das ações de RSE. De outro, as vantagens decorrentes de maior satisfação no trabalho e comprometimento dos funcionários (mais eficiência, ganhos com inovação e poucas perdas relacionadas a doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal).

A Quadro 4 confirma a identificação das ações de RSE pesquisadas com a abordagem de RSE enquanto negócio trazida por Curado (2003). Os temas elencados como não sendo foco das ações de responsabilidade da empresa são aqueles não diretamente relacionados ao seu negócio, que não trariam vantagens para a empresa, mas impactos sociais externos.

Bom exemplo é o caso de "punição a funcionários envolvidos em corrupção", refutado por 79% das empresas como foco de ações de RSE, apesar de demonstrar no Quadro 3 forte preocupação com seu quadro de funcionários. Pode-se inferir então que o critério da 'preocupação' seja os impactos de tal nos negócios da organização.

A visão de RSE enquanto imagem, voltada apenas para o Marketing Social (tal como trazido por Curado, 2003), não parece ser a idéia que guia as ações das empresas pesquisadas. Nessa abordagem as ações de RSE estariam voltadas apenas para o exterior da empresa, buscando ganhos de imagem e gerenciando seu posicionamento mercadológico.

Embora as ações elencadas pelas empresas pesquisadas estejam bastante ligadas ao gerenciamento de imagem, a associação da marca da empresa a causas sociais não parece ser o foco das mesmas.

Assim, tem-se que, pelo modelo de Curado (2003) as empresas pesquisadas encaram a responsabilidade social empresarial como um negócio, ou como parte de seu negócio, utilizando-se de tais ações para melhoria de seu desempenho. Observa-se ainda que a idéia de empresas comprometidas com questões sociais (responsabilidade social empresarial enquanto cidadania) não é identificada como guia das ações de RSE das empresas pesquisadas.

### 4.2.6 O modelo de Melo Neto e Froes

Melo Neto e Froes (2001) analisam o grau de responsabilidade social das empresas através da análise de suas relações com seus públicos interno e externo (ilustradas através de um gráfico cartesiano).

A análise dos dados trazidos pela pesquisa do Instituto Akatu à luz do modelo de Melo Neto e Froes (2001) torna-se um pouco complexa à medida que os autores só consideram os níveis de RSE interna e externa como 'alto' ou 'baixo', não havendo níveis intermediários. Além disso, não temos indicadores claros acerca do que caracterizaria esses níveis nos planos interno e externo. Contudo algumas pistas podem ser encontradas nos dados da pesquisa.

O que os autores chamam de 'quadrante 1', representando as empresas com baixo grau de RSE interna e externa, pode ser descartado no caso das empresas pesquisadas. Embora não seja possível perceber até que ponto vai a preocupação das empresas respondentes com o bem-estar de seus funcionários, não se pode afirmar, com base na Quadro 3, que estas não estejam em alguma medida compromissada scom isto.

O que os autores caracterizam-se como quadrante 2 e o que Curado (2003) chama de responsabilidade social como imagem, com alto grau de RSE externa e baixo grau de RSE interna. Pelo motivo citado no parágrafo anterior, esse quadrante parece não caracterizar as ações de RSE das empresas pesquisadas. Ainda, a Quadro 4 não caracteriza propriamente um alto grau de responsabilidade social externa das empresas pesquisadas, não atentando estas para relações éticas com campanhas eleitorais, preocupação com desenvolvimento comunitário, com a erradicação do trabalho infantil e do assédio sexual nas empresas, etc.

De toda forma, as empresas apresentam alguma responsabilidade social externa, ao menos no seu relacionamento com clientes (fornecimento de notas fiscais, instrução para uso adequado dos produtos, canais de relacionamento, política de uso das informações, etc.).

O quadrante 3, caracterizado pelos autores como de alto grau de RSE interna e externa também não parece traduzir a ação das empresas pesquisadas. Embora o Quadro 3 apresente considerável preocupação das empresas com o bem-estar dos funcionários, não se pode afirmar que elas tenham propriamente um alto grau de RSE interna se, por exemplo, não punem

funcionários envolvidos em casos de corrupção ou se não promovem a diversidade e combatem as situações de assédio sexual.

Os mesmos argumentos expostos na análise do quadrante 2 no tocante à RSE externa das empresas pesquisadas cabem na análise deste quadrante 3. Vale ressaltar, no entanto, o entendimento de que a RSE externa destas organizações tende a um baixo grau. Já a interna parece situar-se num nível mais intermediário.

O último e quarto quadrante de Melo Neto e Froes (2001) caracteriza as organizações como de baixo grau de RSE externa e alto grau de RSE interna. Conforme já exposto, as práticas das empresas pesquisadas ainda não podem ser relacionadas como de alto grau de RSE interna, nem mesmo baixo grau de externa, embora focada em públicos específicos.

Assim, percebe-se que o esquema de Melo Neto e Froes (2001) não reflete as práticas de responsabilidade social das empresas pesquisadas, com ações intermediárias tanto no tocante à responsabilidade social externa quanto interna. Além disso, a ausência de indicadores para mensurar os graus 'alto' e 'baixo' tornaria por demais subjetiva uma categorização das ações de RSE trazidas pela pesquisa seguindo este modelo analítico.

### 4.2.7 Os esquemas críticos

Uma abordagem bastante crítica para análise do fenômeno da responsabilidade social empresarial é trazida por Jones (1996), que a categoriza como ética ou instrumental. Tais abordagens são claramente entendidas nos esquemas visuais elaborados por Miyashita e Azeredo (2006).

A abordagem ética não pode ser apontada como entendimento das empresas pesquisadas acerca de sua responsabilidade social. Um dos processos associados a esta abordagem é a contribuição para o bem-estar de toda a sociedade, com o desenvolvimento de capital social. As ações que contribuiriam para tal processo não são listadas pelas empresas pesquisadas como foco de suas ações de responsabilidade social, conforme o Quadro 4.

As ações de responsabilidade social empresarial numa abordagem ética teriam um sentido de continuidade, perenidade de impacto, como por exemplo, investimentos em cultura, desenvolvimento de comunidades locais, campanhas contra preconceito e discriminação.

Ainda, estas ações, no tocante aos *stakeholders* da empresa, se direcionariam a todos os grupos, independente do seu grau de envolvimento e capacidade de influência nas atividades produtivas da empresa. Tal comportamento, conforme análise prévia do Quadro 3, não se traduz na ação das empresas pesquisadas, que têm como foco de suas ações de RSE os públicos "consumidores" em especial e "público interno" em menor medida.

Já a categorização de Miyashita e Azeredo (2006) para abordagem instrumental da RSE parece se aproximar do que as empresas pesquisadas entendem como ações de responsabilidade social empresarial.

As ações de responsabilidade social nesta abordagem buscam visibilidade externa, tais como boa parte das elencadas no Quadro 3. Os dados do Quadro 4 corroboram tal busca pela visibilidade externa, ao evidenciar que assuntos não diretamente ligados aos públicos estrategicamente mais importantes para a organização não são tidas pelas empresas pesquisadas como foco de ações de RSE.

Como já exposto anteriormente, há mesmo contradição de formas de relacionamento em um mesmo grupo (como "fornecedores" e "público interno"), aparentemente em função da visibilidade da ação.

Nesta abordagem os *outcomes* das ações de RSE seriam benefícios sociais de alcance limitado e benefícios econômicos indiretos (Miyashita e Azeredo, 2006). Conforme também já visto anteriormente, as ações de RSE das empresas pesquisadas não alcançam benefícios sociais profundos, do contrário, trazem na maioria das vezes o estrito cumprimento das leis como benefício social, além de alguma proteção ao meio ambiente.

Da mesma forma, análise anterior demonstra que boa parte das ações elencadas no Quadro 2, em especial no tocante ao público "consumidores" dizem respeito a ações ligadas ao Marketing de Relacionamento, trazendo

grandes benefícios mercadológicos para as empresas. Além disso, alguns benefícios econômicos diretos parecem nortear essas práticas, como no caso da otimização do uso de água e energia.

Assim, as práticas de responsabilidade social das empresas pesquisadas caracterizam uma visão instrumental da RSE, de acordo com a abordagem crítica baseada em Jones (1996).

### 4.3 Análise Comparativa

Com base nas análises anteriores referentes a cada um dos modelos, temos as caracterizações das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas conforme o Quadro 5 abaixo.

Modelo /	Não aderências às práticas	Aderências às práticas analisadas
Autor	analisadas	
Sethi (1975)	O que Sethi (1975) chama de	A categorização de "Obrigação
	"Responsabilidade Social"	Social". Aqui, as ações de
	propriamente não reflete as	responsabilidade social resumem-se
	práticas pesquisadas: não foi	ao cumprimento das obrigações
	verificada adesão das	legais, por pressões mercadológicas
	empresas a causas e práticas	ou imposições do Poder Público. Há
	filantrópicas. O mesmo para o	exceções nas práticas analisadas
	comportamento tido como	quanto a este aspecto,
	"Responsividade Social", já	ultrapassando obrigações legais,
	que as empresas não	mas verifica-se uma forte
	demonstraram compromisso	aproximação desta categorização de
	e engajamento ativo com a	Sethi (1975) com as ações
	resolução de problemas	desenvolvidas.
	sócio-ambientais.	
Carroll (1979)	Não foi identificado o	As chamadas "Responsabilidades
	comportamento ligado a	legais, econômicas e éticas". As

responsabilidades "Discricionárias". As empresas pesquisadas não demonstram engajamento voluntário com temas, ainda que socialmente relevantes, não claramente demandados pelos seus grupos relacionamento. Isto fica mais claro após análise do Quadro 4: onde vê-se que comprometimento até com temas como cultura e esporte não é discutido pelas empresas.

ações de RSE englobam aspectos econômico (geração de riqueza е emprego); legal (cumprimento das leis); éticas (desenvolvimento de posturas socialmente exigidas, quando existe de ameaça sanções mercadológicas).

Wood (1991)

ambiental", "Avaliação enquanto forma de modificar pressões e demandas para aliviar as obrigações da empresa não foi identificada como prática na análise da pesquisa. Ainda, a "Gestão das questões sociais" se distancia da prática analisada, não que se caracteriza por uma gestão de questões sócio-ambientais relacionadas à empresa ou seu contexto social, mas de demandas específicas de seus stakeholders.

A "Gestão dos stakeholders". As ações de responsabilidade social são vistas como estratégias de relacionamento com os diversos grupos de interesse da empresa, para neutralizar ameaças ambientais e obter vantagens competitivas.

Quazi e O'Brien As visões "Clássica" e "Filantrópica", extremos do

A "Visão moderna" da responsabilidade social empresarial.

(2000)	modelo, não aderem às	A RSE é uma estratégia de bom
	práticas em estudo; que nem	relacionamento com o tecido social,
	ignoram demandas sociais,	a fim de evitar sanções
	nem refletem uma postura	mercadológicas e obter vantagens
	proativa das empresas	que colaborem para a perenidade
	quanto a elas. Já a visão	da empresa.
	"Sócio-econômica" não se	
	aproxima tanto das ações	
	quanto a moderna, já que não	
	há indícios de uma	
	responsabilidade ampla (tal	
	qual descrita pelos autores)	
	da empresa para com as	
	questões sociais, mas	
	desenvolvimento de ações	
	mais superficiais e ligadas	
	especificamente aos	
	stakeholders da organização.	
Melo Neto e	O modelo não reflete a	
Froes (2001)	prática das empresas	
	pesquisadas, por não possuir:	
	- categorizações flexíveis,	
	mas apenas os graus 'alto' e	
	'baixo' e;	
	- não trazer maiores	
	características para análise	
	do que seriam essas	
	gradações.	
Curado	A RSE vista enquanto	A idéia de "RSE como negócio". As
(2003)	"imagem" não pareceu	ações de RSE são voltadas tanto
	adequada para análise das	para o público interno quanto o
	práticas em estudo por estas	externo, na busca de obtenção de
	se mostrem associadas a	vantagens competitivas.

	questões que não somente	
	as de gestão da imagem. Já	
	a RSE enquanto "cidadania"	
	não se observa pela ausência	
	de comprometimento da	
	empresa com a associação	
	da busca por lucro	
	empresarial e	
	desenvolvimento social.	
Jones (1996)	Uma abordagem "Ética" da	A abordagem "Instrumental". As
	responsabilidade social, tal	ações de responsabilidade social,
	como trazida por Jones, não	qual sejam suas formas, são um
	encontra reflexos nas práticas	meio, um 'instrumento' estratégico
	analisadas.	para alcance da finalidade primordial
		da empresa: gerar lucros.
		O não aparecimento de uma RSE
		ética nas práticas analisadas
		converge com a idéia do autor que
		este comportamento é incompatível
		com a forma capitalista de
		produção.

Quadro 5 - Análise comparativa entre os modelos conceituais Fonte: Elaboração própria

Observa-se que o modelo de Melo Neto e Froes (2001) é o único que não demonstra adequação para análise das práticas de RSE das empresas pesquisadas, conforme argumento exposto no Quadro 5. Já o modelo de Sethi (1975), embora apresente uma categorização que se aproxima bastante da maioria das ações já implementadas pelas empresas pesquisadas, não contempla algumas ações que parecem motivadas por pressões mercadológicas, mas que ainda não se enquadram no que o autor caracteriza como responsabilidade social.

A contribuição de Carroll (1979) também apresenta pertinência enquanto modelo de análise da prática das empresas pesquisadas, embora o que chama

de responsabilidades éticas, embora se apresentem de forma sutil, não cheguem a caracterizar o perfil de ação de responsabilidade social das empresas no Brasil.

Os modelos de Curado (2003), Quazi e O'Brien (2000) e Wood (1991) trazem categorização muito semelhantes para o perfil de ação das empresas pesquisadas, relacionando a responsabilidade social empresarial a um relacionamento estratégico com públicos diversos a fim de neutralizar ameaças, atender novas demandas que extrapolam a produção de bem/serviços e obter vantagens para as empresas.

Além disso, as categorizações trazidas em especial por Quazi e O'Brien (2000) e Wood (1991) parecem refletir com bastante pertinência os fatores que influenciam as decisões de RSE, os possíveis entendimentos da empresa sobre suas responsabilidades e a ideologia por detrás de suas ações.

O esquema crítico, baseado nas idéias de Jones (1996), contempla a análise das práticas de responsabilidade social empresarial das empresas pesquisadas, englobando inclusive os conceitos de gestão dos *stakeholders*, RSE como negócio e visão moderna de RSE trazido pelos autores conforma o Quadro 5.

Tal modelo não contempla possibilidades ou graus de adoção de ações de RSE, mas contempla o fenômeno apenas na sua dimensão ideológica. Assim, toda e qualquer ação de responsabilidade social empresarial, desenvolvida sob qualquer formato, estaria enquadrada na abordagem instrumental; e a adoção de um efetivo compromisso social – que o autor considera impossível, por não ser a transformação social a razão de ser de uma firma capitalista -, numa abordagem ética.

Assim, em ordem crescente (do menos para o mais aderente) temos a seguinte classificação da adequação dos modelos conceituais de responsabilidade social empresarial para análise do perfil de ação das empresas pesquisadas pela pesquisa do Instituto Akatu (2004):

- Melo Neto e Froes (2001), com a ausência de categorizações flexíveis que contemplem uma gradação no desenvolvimento das práticas de RSE;
- 2. Sethi (1975), cuja categorização de Obrigação Legal ainda não contempla a totalidade das ações desenvolvidas;

- Carroll (1979), que resume a motivação para adoção das responsabilidades éticas à possibilidade de sanções mercadológicas;
- 4. Curado (2003), que embora se aproxime muito das análises de Quazi e O'Brien (2000) e Wood (1991), foca a idéia de RSE enquanto negócio na obtenção de vantagens competitivas, enquanto as práticas analisadas se aproximam também de evitar sanções mercadológicas, e busca por perenidade da organização;
- Quazi e O'Brien (2000), que, além dos aspectos trazidos por Curado (2003), incorpora a reflexão sobre a busca por sustentabilidade da empresa;
- 6. Wood (1991), que com a categorização da gestão dos stakeholders consegue abarcar os fatores trazidos por outros autores ligados tanto às obrigações legais, como demandas e possíveis sanções mercadológicas e a obtenção de vantagens competitivas inclusive justificando a adoção de uma RSE forte junto ao público interno da empresa;
- 7. Jones (1996), que mesmo a não aderência da abordagem ética contempla o modelo de análise desenvolvido pelo autor, segundo o qual esta abordagem realmente não seria passível de ser adotada dentro da lógica da firma capitalista.

O pensamento de Jones (1996) abarca as outras abordagens de uma forma mais generalista, se mostrando o mais pertinente para uma abordagem conceitual do fenômeno da responsabilidade social empresarial. Contudo, são os modelos de Wood (1991), Curado (2003) e Quazi e O'Brien (2000), com algumas categorizações bastante próximas, que se mostram mais adequados para uma análise das práticas de RSE enquanto tais (a lógica de operação das empresas com relação a estas práticas), muito embora sua fundamentação conceitual e ideológica esteja adequadamente explanada por Jones (1996).

Com base na revisão de literatura e análise dos dados realizada ao longo deste trabalho, tentou-se responder a questão "em que medida os modelos conceituais de Responsabilidade Social Empresarial refletem as práticas empresariais encontradas na pesquisa do Instituto Akatu?".

As práticas de Responsabilidade Social das empresas pesquisadas foram analisadas à luz de sete modelos conceituais do fenômeno da RSE, não se atendo à questões de operacionalização de programas, mas à natureza do fenômeno, a ideologia por trás deste, suas premissas e limites.

Os resultados encontrados contrariam o discurso dominante de que a responsabilidade social da empresa reflete um compromisso da organização, enquanto membro do conjunto social, com o bem-estar do todo. Ainda, se afinam com a idéia de que as práticas de RSE visam legitimar as atividades da empresa e evitar sanções mercadológicas e legais, garantindo assim seu objetivo maior, qual seja: a geração de dividendos para seus proprietários.

Assim, a responsabilidade social das empresas pesquisadas aparece como um meio, uma forma de conduzir seus negócios. As ações de RSE seriam mais uma parte da gestão empresarial, como o marketing, a gestão dos recursos humanos. Tal responsabilidade não se apresenta como uma finalidade da organização, ou seja, não está entre os objetivos das empresas assumir um compromisso com o desenvolvimento social ou a resolução de problemáticas que não estejam relacionadas às suas atividades.

O confronto dos dados da pesquisa do Instituto Akatu (2004) com os modelos de RSE aqui estudados confirma essa conclusão.

Os modelos analisados trazem, de alguma forma, três abordagens para a RSE: uma que a nega, afirmando que tais investimentos não devem ser feitos pela firma, que deve apenas realizar investimentos produtivos; uma que afirma ser um compromisso da organização o engajamento em questões sociais e pela ética nos negócios; e uma abordagem intermediária, que admite que as empresas assumam certas responsabilidades sociais ligadas ao seu negócio, que, se não se traduzem em ganhos financeiros, contribuem para a sustentabilidade da organização pelas questões de marca e imagem.

Em nenhum dos casos, o perfil das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas coincidiu com os extremos trazidos pelos autores, mas com abordagens intermediárias e fortemente ligadas ao negócio.

Nos casos dos modelos de Sethi (1975) e Carroll (1979), o comportamento de responsabilidade social das empresas pesquisadas se afina com o que os autores caracterizam como obrigações sociais: o cumprimento de leis e a não adoção de práticas lesivas aos grupos com as quais as empresas se relacionam. O que os autores categorizam como ações pro ativas diante da resolução de questões de interesse social não se reflete nas práticas das empresas pesquisadas.

Já nos modelos de Wood (1991), Quazi e O'Brien (2000) e Curado (2003), as ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas estão bem próximas do que o primeiro autor denomina gestão dos *stakeholders*, e que Curado (2003) deixa mais claro com a terminologia "responsabilidade social empresarial enquanto negócio".

As ações de RSE nessa caracterização objetivam manter um bom relacionamento entre a organização e os grupos de interesse ligados ao seu negócio, evitando assim situações prejudiciais aos objetivos estratégicos da empresa. Essa abordagem não traz o compromisso social enquanto finalidade da empresa, mas uma atuação socialmente responsável na medida em que lhe é exigida pelos *stakeholders* de forma a não comprometer (e até potencializar) a atividade produtiva da firma.

O modelo de Melo Neto e Froes (2001), justo por não contemplar esse perfil de ação intermediário, que não perpassa nem pelo compromisso, nem pela indiferença, parece inadequado para analisar as ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

Já o modelo crítico, baseado nas idéias de Jones (1996) e melhor operacionalizado no modelo de análise de Miyashita e Azeredo (2006), parece abarcar as categorizações anteriores, com predominância da abordagem instrumental nas ações de RSE das empresas pesquisadas. Como o próprio termo sugere, a responsabilidade social assumida pelas empresas se dá enquanto instrumentalização para consecução de suas finalidades, e não em termos de ética/ideologia da empresa.

Tais conclusões se baseiam, em especial, em cinco grandes características das ações de responsabilidade social das empresas identificadas pela pesquisa do Instituto Akatu (2004). Essas características são:

 Caracterização do estrito cumprimento das leis como ação de responsabilidade social empresarial. As empresas pesquisadas focam suas ações de responsabilidade social em aspectos ligados à garantia do cumprimento de aspectos legais.

Alguns desses aspectos eram comumente ignorados por grande parte das corporações na condução de seus negócios (emissão de notas fiscais, cumprimento da legislação trabalhista e social, por exemplo). Nesse contexto de usual desrespeito às normas legais, a garantia de seu cumprimento pode ser interpretada como uma sinalização de respeito das empresas à sociedade, levando a uma supervalorização da obrigação social e aproximando-a da responsabilidade social, tais como trazidas Sethi (1975).

Tal característica reforça ainda uma consideração trazida pelo mesmo autor, de que a responsabilidade social das empresas está fortemente ligada ao contexto cultural em que elas se inserem, no papel que desempenham no ideário coletivo e as expectativas decorrentes deste.

No contexto brasileiro parece que as expectativas com relação ao papel e as responsabilidades da empresa não ultrapassam o respeito às leis, funcionários, consumidores e, em alguma medida, ao meio ambiente; o que justificaria a adoção de programas ligados a essas questões pelas empresas.

2. Ações de responsabilidade social ligadas diretamente aos interesses do negócio. O desenvolvimento de ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas está ligado à condução dos seus negócios. A grande maioria das ações foca a relação com os atores que mais diretamente interferem no sucesso ou não da empresa: clientes e público interno. Dessa forma, as ações se confundem com as políticas de Marketing e Gestão de Pessoas das organizações. Se não voltadas para ganhos de imagem e produtividade, tais ações parecem buscar evitar sanções nesse sentido por parte destes públicos.

Além disso, as empresas claramente excluem a comunidade e o governo como focos de sua responsabilidade, indicando que esta se refere à uma forma correta de conduzir seus negócios apenas.

Em última análise, a empresa não chega a assumir uma responsabilidade social, mas um comportamento socialmente aceitável, que não comprometa o desenvolvimento de suas atividades. Pode-se inferir ainda que a adoção de RSE por parte das empresas pesquisadas não busque propriamente legitimidade para suas ações, justificativa; mas puramente não causar rejeição a seus públicos.

3. Alguma preocupação em agir eticamente, sem empenho na propagação destes valores. As empresas parecem buscar seguir os valores de conduta considerados corretos pela sociedade, mas não se comprometer com que estes prevaleçam nas relações. Ou seja: embora aceitem tal conduta e não a desafiem, não assumem sua difusão como finalidade da organização.

Ainda assim, a adoção de tais valores pelas empresas dá-se de forma bastante superficial, já que não parece guiar a forma como as empresas desenvolvem seus negócios, mas pontuar algumas ações.

Tal característica é bastante visível na relação das empresas com fornecedores, onde as empresas evidenciam que, embora afirmem possuir códigos de ética, não incorporam tais valores na sua conduta independente da visibilidade dos mesmos.

Mais uma vez, pode-se interpretar que as ações relacionadas à ética empresarial só são tomadas na medida em que são exigidas pelos stakeholders da organização de forma a evitar sanções e prejuízos. Dessa forma, a preocupação em agir eticamente e não militar nesse sentido seria a atitude esperada e, por isso, a adotada pelas empresas. Tal conduta reafirma o posicionamento da responsabilidade social das empresas pesquisadas como instrumentalização para conduta de seus negócios, como gestão do seu relacionamento com stakeholders.

4. Não engajamento com alguma transformação social. Esta característica está relacionada com as anteriores, à medida que as ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas são caracterizadas como ligadas aos interesses dos negócios e não extensivas ao longo da cadeia produtiva.

As empresas pesquisadas não enxergam o compromisso com a resolução de problemas sociais como de sua alçada. Os focos elencados

como nunca discutidos pelas empresas para ações de responsabilidade social estão, em sua grande maioria, ligados ao envolvimento com problemas sociais.

Mesmo as ações ligadas a questões consensuais, como erradicação do trabalho infantil e combate ao preconceito não são levadas em consideração pelas empresas, que parecem não querer se envolver com temas polêmicos ou assumir posicionamentos político-ideológicos de caráter algum.

Ainda, atitudes como incentivo ao esporte e cultura, não ligados à bandeiras e posicionamentos políticos, mas diretamente às comunidades, não são foco das ações de RSE da empresa, o que solidifica a idéia de que estas não se sentem responsáveis pela promoção do bem-estar social.

5. Responsabilidade ambiental sem comprometimento com a causa. As ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas na relação com o meio ambiente parecem ser motivadas por a) redução de custos; b) evitar sanções legais; c) evitar sanções mercadológicas.

A análise deste item não pôde ser mais aprofundada dado o perfil da pesquisa que subsidiou as análises, contudo pode-se observar que não é demonstrada preocupação com o equilíbrio ecológico, nem mesmo decorrente das atividades produtivas da empresa.

Além disso, a preservação de áreas ambientalmente protegidas é elencada como não sendo foco das ações de responsabilidade social das empresas.

Com base nessas características e na análise dos dados da pesquisa do Instituto Akatu (2004) à luz dos modelos analíticos da responsabilidade social empresarial pode-se tentar responder o questionamento que direciona este trabalho.

Percebe-se que os modelos de RSE aqui visitados, à exceção do de Melo Neto e Froes (2001), contemplam a realidade das práticas de responsabilidade social empresarial no Brasil de alguma forma.

Além de apresentar categorizações que refletem tais práticas, os modelos apresentam interessantes subsídios para compreender o que e por que as empresas refutam enquanto de sua responsabilidade social, bem como as responsabilidades que assumem.

As gradações apresentadas, com suas peculiaridades, em cada um dos modelos, contemplam a dimensão político-ideológica que motivariam ações de adoção ou não de responsabilidades sociais, o que parece adequá-los à realidade empírica.

Num plano ideológico, os modelos caminham entre as idéias mais liberais, para as quais o único bem-estar advindo da existência da empresa decorre da geração de trabalho, bens, serviços e riquezas; até aquelas que consideram que a empresa pode/deve assumir a responsabilidade de promover o bem-estar social.

As categorizações que se adequam às práticas das empresas pesquisadas situam-se justamente entre estes dois extremos, contudo assumindo fortemente que as empresas adotam ações de responsabilidade social como parte de seu negócio. A visão de Jones (1996) não contempla uma abordagem intermediária, mas sua abordagem correspondente às idéias liberais (de que a empresa não tem responsabilidades sociais) recebe uma leitura marxista, afirmando que algumas responsabilidades podem ser assumidas, mas não por questões de comprometimento social. Tal leitura aproxima suas abordagens da realidade empírica das empresas pesquisadas.

Contudo, como já discutido no capítulo anterior, as categorizações trazidas em especial por Quazi e O'Brien (2000) e Wood (1991) parecem possibilitar com mais pertinência a análise das práticas de RSE, operacionalizando de forma bastante adequada fatores determinantes para a ação de RSE, as variáveis ligadas ao desenvolvimento desta responsabilidade enquanto prática.

O pensamento de Jones (1996), mais generalista, se mostra o mais pertinente para uma abordagem teórica do fenômeno da responsabilidade social empresarial e as possibilidades de sua manifestação; trazendo uma fundamentação conceitual e ideológica que inclusive subsidia análises com base nos modelos de Wood (1991), Curado (2003) e Quazi e O'Brien (2000).

A principal dificuldade encontrada ao longo do trabalho para esta análise relaciona-se com o perfil da pesquisa que o subsidiou. Embora de grande valia para a compreensão das práticas de responsabilidade social das empresas pesquisadas, a pesquisa foi realizada para objetivos outros que não os deste trabalho, o que em alguns momentos significa não ter os dados que se deseja.

Contudo, os dados disponíveis mostraram-se suficientes para uma análise exploratória mais conceitual dos modelos propostos.

O caráter do trabalho, de uma análise exploratória e inicial, para conhecimento genérico dos modelos de análises pertinentes para o perfil geral de ações de RSE desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, possibilitou a observação, ao longo do seu desenvolvimento, de diversas dimensões e recortes que enriqueceriam conclusões mais aprofundadas sobre o tema.

Uma análise interessante poderia ser feita através do cruzamento dos dados desta pesquisa com aqueles oriundos de pesquisa com consumidores acerca de suas expectativas de comportamento social das empresas, e o peso disso em suas atitudes de consumo. O resultado seria bastante útil para uma reflexão mais aprofundada acerca das causas da adoção de uma responsabilidade social empresarial, o que em grande medida determina sua forma.

Ainda, pode-se pensar em trabalhos com foco na decisão gerencial do desenvolvimento de práticas de responsabilidade social empresarial: momento e critérios de decisão, participação ou não da comunidade, tratamento de custos, setor responsável pelo planejamento e desenvolvimento da atividade, etc. Tais dados revelariam muitas questões relacionadas à motivações da empresa (questões de imagem, ganhos de vantagem competitiva, de produtividade do público interno, etc.) determinantes para uma categorização das ações de RSE.

Além disso, análises a partir de diferentes variáveis como tamanho da empresa, ramo de atuação, tempo de mercado, grau de internacionalização, dentre outros, podem ser objeto de trabalhos futuros, como já exposto no capítulo anterior. Isso possibilitaria maior reflexão sobre variáveis que interferem no comportamento socialmente responsável das empresas e, logo, nos modelos mais apropriados para sua análise.

### **REFERÊNCIAS**

ACKERMAN, R., W.; BAUER, R. A. **Corporate social resposiveness**. Reston, Virginia: Reston Publishing, 1976.

AKATU, Instituto. Responsabilidade Social Empresarial: um retrato da realidade brasileira. Instituto Akatu, 2004. Disponível em < <a href="http://www.akatu.org.br/akatu\_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial/rse-um-retrato-da-realidade-brasileira">http://www.akatu.org.br/akatu\_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial/rse-um-retrato-da-realidade-brasileira</a>>. Acesso em 14 dez. 2007

AKATU, Instituto. Disponível em < <a href="http://www.akatu.org.br/quem\_somos/missao">http://www.akatu.org.br/quem\_somos/missao</a>>. Acesso em 06 ago. 2008

AKTOUF, Omar. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: umo a um Humanismo Radical Crítico? **O&S** p. 13-33, v.8 n.21 mai/ago 2001

\_\_\_\_\_. **A administração entre a tradição e a renovação**. Tradução São Paulo: Atlas, 1996.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002

BACKMAN, J. **Social responsability and accountability.** New York: New York University Press, 1975.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. Área de Desenvolvimento Social. Relato Setorial no. 2, mar. 2000, Rio de Janeiro.

BERTERO, Carlos Osmar. Teoria da organização e sociedades desenvolvidas. **RAE**:

Revista de Administração de Empresas. V.32, n.3, jul-ago 1992, p.14-28.

BORGER, F. G. Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct.

Business and Society, vol. 38, p. 268-295, 1979.

CURADO Isabela Baleeiro. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? In **ENANPAD**, **27**, **ANAIS**...Atibaia: ANPAD, 2003

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsabilities? **California Management Review**, 1960, 2(3), 70-76.

DAVIS, K., BLOMSTROM, R.L. **Business and its environment.** New York: McGraw-Hill, 1966.

DAVIS, K., BLOMSTROM, R. L. Business and society: Environment and responsability. New York: McGraw-Hill, 1975.

DUARTE, Gleuso Damasceno & DIAS, José Maria Martins. **Responsabilidade Social: A empresa hoje**. Rio de Janeiro, livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1986

EELLS, R., WALTON, C. Conceptual foundations of business. Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1961.

FRIEDMAN, M.Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FUNDAÇÃO CARNEGIE. Disponível em <a href="http://www.carnegiefoundation.org">http://www.carnegiefoundation.org</a>. Acesso em 06 jan. 2007

FUNDAÇÃO FORD. Disponível em <a href="http://www.fordfound.org">http://www.fordfound.org</a>. Acesso em 06 jan. 2007

FUNDAÇÃO ROCKFELLER. Disponível em < <a href="http://www.rockfound.org">http://www.rockfound.org</a>>. Acesso em 06 jan. 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAY, R.D., GRAY, E.R., GATES, J.E. **Business and society**. Cincinnati: Southwestern Publishing, 1976.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Larousse do Brasil, 2005.

INSTITUTTO ETHOS. Disponível em <a href="http://www.ethos.org.br">http://www.ethos.org.br</a>. Acesso em: 22.jan. 2007

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. *Business and Society*, vol. 35, p. 7-41, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In **ENANPAD**, **28, ANAIS**...Curitiba: ANPAD, 2004

MACEDO, Cláudio F.S. Responsabilidade Social na xérox do Brasil: Uma avaliação de projetos sociais desenvolvidos em Simões Filho – BA, 1994 a 1998. Salvador: NPGA/UFBA, 2000. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-graduação do NPGA/UFBA)

MANNE, H, WALLICH, H. C. **The modern corporation and social responsability**. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.

MARTINS, A. Metas do Milênio: enormes desafios. ComCiência, n. 82, nov.2006. Disponível em: <a href="http://www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=19">http://www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=19</a>. Acesso em: 22 jan.2007.

MCGUIRE, J. W. Business and society. New York: McGraw-Hill, 1963.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIYASHITA, R.; AZEREDO, S. M. DE. Responsabilidade Social na Gestão da Produção: Uma abordagem baseada na Ética das Virtudes. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. Anais do XIII SIMPEP. Bauru-SP: UNESP - Universidade Estadual Paulista, 2006. v. 1. p. 1-9.

MOLLICONI, Marcelo M. **Responsabilidade Social Empresarial:modismo,civismo ou demanda de mercado?.** Salvador: NPGA/UFBA, 2003. (Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao curso de Pós-graduação do NPGA/UFBA)

NASH, Laura. L. **Ética nas empresas**. Tradução de Kátia Aparecida Roque; revisão

técnica de Peter Nadas. São Paulo: Makron Books, 2001.

QUAZI, Ali & O'BRIEN, Dennis. An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. V.25, p. 33-51, 2000.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2e. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

SETHI, P. S. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. California Management Review, v. 13, n. 3, p. 58-64, 1975.

SHERMERHORN, Jonh R. Administração. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

SLOMON, R. C. **Business ethics**. In: A Companion to Ethics. Cap. 21 Oxford: Blackwell Publishers. Ed. 7, 1997.

SOARES, Bárbara M. C. A abordagem da ética nos cursos de graduação em administração de Salvador. Salvador: NPGA/UFBA, 2005. (Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao curso de Pós-graduação do NPGA/UFBA)

SOARES, Gustavo A. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. Uma análise contrastandoa prática nas empresas e a abordagem do tema pelos cursos de Administração domunicípios de Salvador. Salvador: NPGA/UFBA, 2006. (Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao curso de Pós-graduação do NPGA/UFBA)

STEINER, G. A. Business and society. New York: Random House, 1975.

STEINER, G. A. **Social policies for business.** California Management Review, 1972, 15(2), 17-24.

TORRES, Ciro. Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social: Teoria e prática. César A. T. da Silva e Fátima de S. Freire (Organizadores). Editora Atlas, São Paulo: 2002.

TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e Ideologia. São Paulo: Ática, 1980.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do "Novo Espírito do Capitalismo". In ENANPAD, 27, ANAIS...Atibaia: ANPAD, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.

São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e CALDAS, Miguel P. Teoria Crítica e Pós-Modernismo:Principais Alternativas à Hegemonia Funcionalista. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** V. 46, n.1, jan-mar 2006, p.59-70.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 691-718, 1991.



Tema Valores e Transparência

PORTE DAS EMPRESAS>	TOTAL GERAL (pequeno + medio + grande)	0 0	TOTAL GERAL	ERA io +	grand	0		PE	PEQUENO	ON					2	MEDIO					9	GRANDE	3		
¥TOR →	TOTAL		dust	70	Nao Industrial Industrial		TOTAL		Industrial		Não Industrial	d die	5	TOTAL		Industrial		Nao Industrial		TOTAL		Industrial	rig	Nao Industrial	Não
% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA	A B	CA	00	U	A	O	A 8	V	00	O	A B	O	4	B C	⋖	8	CA	8	CA	00	U	A B	U	4	BC
Questoes fellas a todas as empresas																									
utilizadas na segmentacio)																									
Definção explícita da missão e valores da empresa	8	57 18	3	57 25	22		30 11	59 27	-	66 3	3	28	22	14 64	22	16 6	62 22	×	5 19	99	33	4 57	30	10	98 39
Mecanismos estruturados para transmitir os valores da	25 17	58 19 21	321	60 2	27 15	583	32 10	58 27	40	68	33 11	8	23 15	5 6	22	18 6	60 24	1462	7 7	38	55 6	6 45	\$	8	33 59
empresa a todos os seus publicos																									
Mecanismos estruturados para receber sugestões e	18 29	53 16	33	52.1	19 28	23	22 25	53 17	7 20	20 63 2	24 26 50			17 27 56 22		33 45 15	5 15	25 60	20	10 44	94	9 6	45 46	11 43	3.46
redamações de seus públicos interessados																									
Codigo de Etica escrito e divulgado	27	46 26	28	48.2	28 27	2	31 24	45 30	13.57		31 26	43	3	2 47	33	22.4	45 30	22	18 16	0 44 46	46 1	13 47	9	00	41 51
Conquista de selos e certificações em áreas sociais	41 10		91		-	17	54 3	43 42	10	23	57.2	Ŧ	33	7 54	8				51 9	35	999	9 40	15		30 60
Politica formal contra propaganda preconcettuosa, sexista	9	26 55	12	30 67	0		2	17.73	-		79.4	11	70		27	4 2	25 70	50	5 14	35	51 1	15 36	49	13	3 54
ou discriminatoria																									
Cuestoes tellas aparas a empresa grantes																									
(no utilizate ni signeriação)																									
Elaboração e divulgação do Balanço Social																			8	32	8	9 32	30	9	32 60
Comité responsavel por questões éticas na empresa																			Ξ	23	60 1	15 30	53		29 63
Politica definida quanto ao uso de "lobity"																			×	40		21 4	73	13	6 75
Politica para bom relacionamento com acionistas																			20	22	58 1	19.21	8	213	22 57
minoritários																									
Divulgação ampla do balanço, além das extigencias legais																			15	3	75	15.26	26 59	19	35 49
Politica formal contra propaganda vexatoria ou																			=======================================	35		13 38	49	16.3	33 51

Tema Publico Interno

PORTE DAS EMPRESAS	STOR -	% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA A	Cuestoses tellas a todas as emptexas	Aperfeiçoament o dos recursos humanos da empresa, alem 23	do treinamento funcional	Canals de relacionamento com sindicatos de trabalhadores 27	Promoção da diversidade étnica, sexual e religiosa dentro 64	Adaptação e Inclusão de deficientes físicos no quadro 49	de colaboradores de empresa	Extension de beneficios às familias dos funcionários 26	Apolo a furcionarios demitidos sem justa causa 53	(recolocação recapa otração)	Estmulo ao trabaho voluntario dos empregados 48	Programas para busca econtratação de ex-presidarios 79	se	Redução de diferenças salariais entre brancos e negros 46		seminarios e eventos	Norma's anti-assed o sexual 65	Prevenção e tratamento para dependência de drogas e 63	Certificação SA 8000 ou outras certificações de RH 63	Erradicação do analishetismo entre seus empregados 56
TOTAL GERAL (pequeno + medio + grande)	TOTAL IN	B C A		28 49 16		33 40 20	9 27	14 37 40		31 43	13 34 AA		=	2 19 67	24 33 38	23 31 39	41 34 25		13 22 58	10 27 52	3 34 49	14 30 40
TOTAL GERAL	Industrial	0		32 52		41 39	10 33	22 38		44 40	18 38		22 34	3 30	23 39	17 44	42 33		14 28	16 32	6 45	22 38
L grande)	Na o Industrial	ABC		25 27 48		29 31 40	9 24	52 11 37		3	56 11 33		8		32	48 24 28	25 41 34		67 12 21	67 8 25	68 3 29	62 11 27
_	TOTAL	A B C		30 19 51		36 26 38		63 6 31		32 24 44	64 9 27		1034	-	2	54 26 20	31 36 33		79 7 14	77 4 19	17 2 21	71 8 21
PEQUENO	Industrial	ABC		22 13 65		23	85 2 13	62 7 31		27 32 41	55 8 37		53 12 35	. 10	15 32	53 20 27	30 38 32		78 2 20	72 5 23	65 3 32	57 10 33
į	Nao hdustrial	A B C		31 21 48		38 27	80 5 15	63 5 32			66 9 25		57 10		52 24 24	54 28 18	31 36 33		79 9 12	79 3 18	79 1 20	74 7 19
	TOTAL	A B		17 26		21 31	8 19	48 13		25 28	56 11		56 12	89 2	유	46 27	24 42		68 89	8 99	99	53 13
MEDIO	Industrial	CA B		57 12 29			28 63 4	39 39 22		8 45	Ξ		63 10	9 84 4	37 22	27 41 25	34 29 39		23 73 4	27618	30612	34 39 16
0	Nao al Industrial	CAB(		59 18 24 58		20 26	33 66 9 2	39 51 9 4		22	31 57 10 3		54 13	12 91 1 (	41 24	48 27	32 22 43 3		23 67 11 2	31 66 8 2	37 68 4 2	45.57 12.3
	TOTAL	CABC		8 13 58 29		54 14 57 29	26 16 25 59	40 13 42 45		~	33 17 29 54		=	71 4		25 21 5 7	35 11 55 34		22 18 34 48	26 18 31 51	 28 21 9 70	31 20 34 46
GRANDE	Industrial	ABC		13 60 27		9 13 57 30	15 28 57	5 13 43 44		13 60 27	1 19 34 47		13 47	75 19 6 75	3 19 36 45	74 19 4 7	1 13 51 36		3 17 40 43	1 17 40 43	0 15 13 72	5 19 45 36
100	Nao Industrial	A B C		13 57 30		14 57	-	13 41 46		13 54	16 25 59		10.4	22 2 76		22 5 73	10 59 31		19 29 52	19 24 57	25 6 69	21 25 54

### Tema Meio Ambiente

PORTE DAS EMPRESAS	TOTAL GERAL (pequeno + medio + grande)	TOTAL GERAL	RAL 0+g	ande	73,000		<u>8</u>	PEQUENO	0					MEDIO	9						GRANDE	블		
\$ETOR →	TOTAL	Industrial		Não Industrial	2 Table 2	TOTAL Industrial	3	ustria		Nao	1175	TOTAL		Industrial	3		Nao Industrial	- 193	TOTAL		Industrial	192	_ =	Nao Industrial
% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA	A B C	A B	CA	00	CA	A B C	A	0 8	4		C	00	O	A 8	ر د	4	8	CA	- 00	Ü	A B	O	⋖	0
Chedoes felfas a Lodas as empresas											6							e e						
(dilizadas na segmentação)																								
Redução dos danos ao meio ambiente causados	54 20 26	3433	31.61	61 1524	4 67	11 11 19	19 48	23 29	=	11 18	00	91 19	8	33 24	4.43		61 13 26 19 46	6.9	46	33	15 62	23	23 22	35 43
por sua attridade																								
Avallação sobre forma de descarte de seus produtos	55 14 31	39 23 3	38 60	60 10 30	0 67	=	22 57	17.26	699	0	22 55	7	14 31 3	37.2	37 22 41 61 11 28	9	11 2	83	2	88	19 34	47	2	13 66
apos a venda e o uso																								
Rano de gerenclamento ambiental	64 7 29	46 16 3	38 70	-	26 78	2	98	8 2	7 8	0	17 66	9	28	15	2 37	12	2	25 1	8	119	5 30	55	13	16 65
Programas de proteção a areas naturais	73 6 21	58113	31 78	7	18 85	3	273	5 22	2 88	m	6	3.2	15	76 2	22	8	2	13 20	8	8	7 28	13	22	14 64
Coleta se latra de lixo nao-hdustrial	42 24 34	32.32	36 46	2	33 54	19 2	742	25 33	357	182	5 3	7 23	8	17.2	4 39	33	22.4	1 16	7	43	15.51	7		33 50
Pacionalização e otimização do uso de energia	25 38 37	22 44 3	14 26	36	38 26	35 39	923	35 42	2 27	3	39 26	9	34	25 43	3 32	2	393	35 1	45	38	15.5	78	13	35 46
Pacionalização e otimização do uso de agua	34 31 35	27383	35 36	283	5 39	26 35	8	33 37	741	23	34 34	32	32	31.3	732	3	33 3	33 19	37	44	7	38	7	32.4
Programas de produção mais limpa	55 16 29	34 27 3	39.62	2	26 68	12	2053	18 29	0 71	2	19 52	2 18	8	17 17	7 46	8	15.25	5 23	2	25	7 38	45	27	10 63
Cuestoes lellos apens a empresos grandes.																								
(na o idilizadas na segmentação)																								
Area específica para destao e dedisões sobre melo ambiente																		7	33	9	21 39 40 15 57 28 25	28	13	25 50

Tema Fornecedores

TOTAL PORTE DAS EMPRESAS → (pequeno + m	SETOR - TOTAL Indus	% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA A B C A B	Quetos filtas a todas as empresas (utilizadas na segmentação)	Combate a utilização de trabalho infantil por fornecedores 72 9 19 62 14	Consideração de critérios de Responsabilidade Social na 66 10 24 5713	seleção de fornecedores	Consideração de certificações de qualidade social e ambiental 56 13 31 44 19	90	Criterios de compresente de construer de con	Busca de fornecedores junto à comunidade localido entomo 60 10 30 4913	Quedors relus apenas a empresas gandes.	inao ufilizatas na segmentação)	Programs de desenvolvimento e qualificação de seus	formecedores	Programas de "Comercio Justo"	Controle do cumprimento de obrigações trabalhistas, fizcais	e ambientals pelos fornecedores	Politica para evitar abuscos nos processos de negociação,	considerando as diferenças de poder de barganha e as	especificidades dos fornecedores
TOTAL GERAL (pequeno + medio + grande)	Nao Industrial Industrial	CABC		24 75 7	3 30 69 8 23 78		9 37 60 11 29	4 22 21 44 30	07   1   70	3 38 63 9 28 73										
PEQUENO	TOTAL Industrial	ABCAB		83 4 13 78 5	78 6 16 68 10 22		37 60 11 29 65 10 25 52 15 33 69	00 00 00 00	07 67 06	7 20 58										
ON	Nao rial Industrial	CABC		85 3 12	80 5 15		33 69 8 23 58	00 00 10 00	2000	12 30 76 6 18										
¥	TOTAL Indu	ABCAB		80 4 16 82	71 8 21 78		58 13 29 57 14 29	00 00 00	9	59 9 32 65 12 23										
MEDIO	Nao Industrial Industrial	BCABC		18 79 5 16	8			C 27 26 00 01	1 17	21										
	TOTAL	A B		5 24 32 44	9 22 23 22 55 19 23 58		59 12 29 24 22 54 21 30 49 25 16 59	20 44 07	Ch Al 16 14 77 07 14 17	36 24 22 54 21 15 64 25			25 32 43	1000	27 14 59	39 39		25 32 43		
GRANDE	Industrial	CABC		19 40 41	19 23 58		21 30 49	8	00 00 00	21 15 64			32 43 21 45 34		23 13 64	21 43 36		43 23 28 49		
	Nao	A B C		27.75.48	25 21 54		25 16 59	200	8	25 27 48			27 22 51		30 14 56	22 37 41		25 35 40		

# Tema Consumidores/Clientes/Produtos

PORTE DAS EMPRESAS	-	enbe	0 0	AL	TOTAL GERAL		ande) Não			4	PEQUENO	EN	200	Se Se	- 1			Z	MEDIO	-	Nao					9	GRAN	GRANDE	GRANDE
SETOR →		TOTAL		Industrial	Inia	Indu	Industrial		TOTAL		Industrial	tria.		Industrial	400	TOTAL	AL	P	Industria		Industrial	1	2	TOTAL		2	9	Industrial	Ē
% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA	4	8	U	A B	U	4	B C	4	0	U	A B	0	4		U	A B	O	4	8	U	A B	U	4	8	U	4	- 00	BC	
Questores Relias a todas as empresas.																													
(dilizadas na segmentação)					-	2			5					5	5	6			-		1	ě		9	5	-		000	200
Garantir fornec mento de notas fiscals mesmo que o	0	7	3	200	CZ 80	3	7 70	2	8	7	10/	97/	=	400 4	2	13 62	52	77 97	8	73 10	ž	62 69	57	76	7 57	2		3	
consumidor não a solicite		Ĭ	N.		ı	ij	N N		į			B				i i	ı		3	1		-8				Ž	_	į	To the same
Relacionamento com os clientes no pos-venda	12	53	32 1	1354	33	16.5	52 32	2 14	5	35	7 52	=	15.51	15		14 56	3	30 12	15	31 14	99	8	23	52 2	25 23	3 53		54	24 22 51
Orientação aos consumidores para o correto descarte de		=	29 5	50.18	32	25	17 28	8 61	17	22 5	58 15	5.27	5	61 18 2	2	=	8	59 18	18	23 57		27	28	61	53 3	0.21		6	49 27
seus produtos																													
Crientação aos consumidores quanto ao uso correto de	36	38	26 31	1 42	27	383	36 26	3 37	9	233	32 42	2 26	38	40	22 3	39 35	56	3	45	24 41	1 32	27	29	35 3	36 3	30 40		30	30 29 32
seus produtos																													
Adoção de critérios específicos para uso de	32	33	31 3	35 30	33	31 40	0 23	9 32	7	273	35 40	125	33	Ę	27	33 40	127	Ŧ	3	28 30	0 43	5	8	22	48 30	110	444	23	3 30 25 45
Informações sobre clientes																													
Facilitação de trocas de produtos com deleitos	8	33		28 34	38	41.3	32 27		42	222	23 50	121	39	=	20 4	4 34	22	33	45.2	22 48		2	33		682	28 2		2	0 33
Desenvolvmento de produtos mais duravets.		15	33	125	3	95		190	13	265		123	3	=	25.5	55 16	53	37	27	36 61	12	27	35	12	23 30	0 23			8
Aperfelçoamento de embalagens visando o beneficio do		Ξ	26 45	5 23	32	8	7 24		-	1960	0 13	3.27	E	in	18 6	4 12	24	43		27		N	30		50 28	9.32		9	
consumidor e/cu do meto ambiente																													
Apertationamento de tecnología visando o beneficio do	35	36	32.2	2141	38	33	34 31	34	32	342	20 30	0 20	32	8	303	33 33	33 34 18		45	37.38	čí m	29 33	24	51.2	25.2	26 49	01	8	5 22 52
consumidor e'ou do meto ambiente								1														- 1							
Praticas anti-corrupção e propinas nos processos de vendas	45	29	26 4	44 26	30 45	45.3	30.25	5 49	29	225	50 28	28 22	49 30	30	21 4	45 23	23 32	47	16.3	37.45	2 26	53	34	37 2	29 34	4 34	32		2 33 40
Cuestoes faltas apenas a empresas grandes																													
(neo dilloades na sojmentação)																													
Inclusao do marketing ambiental na comunicação da empresa																							24	26 5	50 23	3 34		3	3 24 21
(produto e/ou institucional)																													
Informação ao consumidor sobre aspectos ambientais da																							27 18		552	26 30		44	4 29 10
produção e uso de seus produtos																													
Divulgação dos programas sociais visando diferenciar suas																							26 26	26.4	483	3030	÷	-	30 40 24 24
marrae a simantar tendae																													

# Tema Comunidade

PORTE DAS EMPRESAS →	) bed	TOTAL GERAL	명	RAL + 9	Tan	1			품	3	PEQUENO						Z	MEDIO	0						5	GRANDE	품			
SETOR —	TOTAL Industrial	2	ustrie		Nao	. 72	2	Nao TOTAL Industrial Industrial	Ē	dest	72	三星	Nao		TOTAL	귝	2	Industrial	78	2 2	Nao Industrial		TOTAL	쿡	=	hdustrial	.00	王	Nao Industrial	-
% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B C A B	A B C	~	8	4	-	U	4	0	A	- 00	0	4	8	4	-	0	4	-	G	4	8	A		O	4	00	0	-	00	0
Citrators feltas a todas as empresas utilicadas na sementació																														
als em sua comunidade	46 12 42 42 14 44 47	42	7	=	12	=	15	12 31 55	B	5	8	33	=	=	15 30 58 11 31 40 16 44 43 20 37 39 15 46 24 6 70 23	3	=	2	=	000	150	2	9	2	23	6 71	=	3	0	2
Financiamento de projetos sociais	54 11 35 52 18 30 54	23	200	0.50	00	23	18	3	8	2	10 28	13	66 3 31	2	51 7 42 67 6 27 46 7 47 25 38 37	42	13	29	17	9	=	12	88	3	S	23 40 37	=	23	3	22
Desenvolvimento de projetos sociais próprios cu apolo aos	50 15 35 45 20 35	-2	203	10	=	23	- 65	12 29	23		30 61	5	= 78		48	=	13	2	8	=	=	2	25 32	43	R	7	~	53	2	19
os direitos humanos	66 5 29 65 5 30 66 5 29 74	:3	-0	99 0	-0	81	7	~	0.72	-	23	=	==	(A)	-	23	52	50	5	93	~	=	7	-	9	-	=	=	600	œ
omunidade para outir e o impado da sua atuação	67 10 23	8613	13 22	2 68	2	2	22	8 1773 10 17 75 8 17 64 9 27 73 6 21 61 9 30 49 21 30 45 26 29 52 17	22	9		12	00	-	5	77	23	-	5	50	(C)	0	7	8	9	2	29	23	-	~

## Tema Governo/Politica

PORTE DAS EMPRESAS →		9	Eno	TOTAL GERAL (pequeno + medio + grande)	D T	EK O	1 66	mg	~			8	PEQUENO	핕	0						-	MEDIO	0							5	GRANDE	=			
SETOR 🝑		ATC	=	TOTAL Industrial	ustr	-	Nac Industrial	Nac	-	2	TOTAL		Industrial	stria		Não Industrial	Nao	2012.0	TOTAL	A		Não Industrial Industrial	- I	Ī	Não	, TE	-	TOTAL	7		Industrial	Ē		Não Industrial	. 2
% DE RESPOSTAS POR CATEGORIA	4	00	O	A	-	O	A B	8	O	A B		C	A	8	C	A	B C	4	8	0	⋖	0	U	A	00	C	4	00	O	4	-	0	⋖	8	O
Outos idas atolas a enpresa																																			
(utilizadas na segmentação)																																			
Praticas anti-corrupção e propinas	98	=	27	23	21	2	2	192	77.6	8	=	961	1 99		18 59	9 22	2 19	2	8	0.28	196	=	25	8	23	8	8	4	4	9	-	=	8	3	8
Contribuição para campanhas eletionais	<u>∞</u>	m	16	12	:0	6	83	7	10	37	2	-	88		3 88	8 2	9	8	0.2	200	97	-	20	200	-	130	98	-	27	3	=	K	8	110	0
Participação en projetos sociais governamentais	F	00	2	88	=	7	72	-	2	88	~	15.7	75.6	8 -	78	4 2	-	9	5	97	92 9	=	2	19	50	8	3	2	8	50	23	92	100	8	8
Investmentos em tecnologa com subsidos governamentais	79	7	1	77	-	2	8	5	9 9	23	2	158	88	-	15 83	50	=======================================	1 78	8	19	9 69	00	23	8	-	-	99	=	22	5	2	8	F	00	2
Promoção de atividades culturals, esportivas e de lazer com	73	9	7	2	10 17	-	23	-	23	8	5	7.8	87	2	8 7	79 2	2 19	9 73	T .	. 23	3 78	=	18	72	*	24	9	200	33	60	23	28	8	=	3
uso de Incentinos fiscalis																																			
Aplicação de medidas puntitivas aos colaboradores e	79	00	2	38	0	13	19	7 14	2	83	11	10 85		00	7 8	83 6	6 11	8	4	÷	96 9		2	22	40		17 60 19 21	19	21	10	2	2	62	-	2
fundonários emolydos em atos de corrupção																																			
Cursions fellus apenas a empresas grandes																																			
(nao ufilizadas na segmentacao)																																			
Participação em entidades de classe visando influenciar							-						-			-											8	25	27	47	28	83	25 49	24	27
politicas publicas ou macroeconômicas																											-								
Ações visando Influendar o governo eíou outras empresas																											47	10	8	15	0	2	7	10	15
para o desenvolvimento de proletos sociais																																			

This document was created with Win2PDF available at <a href="http://www.win2pdf.com">http://www.win2pdf.com</a>. The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only. This page will not be added after purchasing Win2PDF.